

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost malé rodinné firmy  
Competitiveness of Small Family Business

Student: Jan Rojíček

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Rojíček**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Konkurenceschopnost malé rodinné firmy**  
**Competitiveness of Small Family Business**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti
  3. Analýza malé rodinné firmy
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.  
KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.  
OLERÍNÝ, M. *Řízení stavebních projektů, Claimový management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 204 s. ISBN 80-7179-888-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

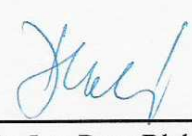
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“. „Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil, přílohy č. 5, 6, 7, jsem použil z dostupné literatury (Seiwert 1995)“.

26.4.2010

Datum odevzdání

podpis

Chtěl bych poděkovat prof. Ing. Zdeňku Mikolášovi, CSc. za odbornou pomoc a konzultace, které přispěly ke zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem členům společnosti Projekt s.r.o. za rady, poskytnuté materiály a informace při vypracování této práce.

## OBSAH:

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Charakteristika malého a středního podnikání (MSP).....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Vymezení a význam MSP.....	3
2.1.2 Přednosti a omezení MSP.....	4
2.1.3 Partnerství a spojení MSP.....	5
<b>2.2 Charakteristika rodinného podnikání.....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Vymezení rodinného podnikání.....	8
2.2.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	9
<b>2.3 Charakteristika stavebního odvětví a projektování.....</b>	<b>10</b>
2.3.1 Stavebnictví.....	11
2.3.2 Projektování ve stavebnictví.....	11
<b>2.4 Konkurenceschopnost firmy.....</b>	<b>12</b>
2.4.1 Vymezení pojetí konkurenceschopnosti.....	12
2.4.2 Porterova teorie konkurenčních sil.....	13
2.4.3 Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti.....	16
2.4.4 Podnikatelské riziko.....	18
<b>2.5 PESTLE analýza.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Finanční analýza.....</b>	<b>23</b>
<b>2.7 SWOT analýza.....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 Metodika práce.....</b>	<b>27</b>
<b>3. ANALÝZA MALÉ RODINNÉ FIRMY.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Charakteristika firmy Projekt s.r.o.....</b>	<b>29</b>
3.1.1 Historie a současnost firmy.....	29
3.1.2 Charakteristika nabízených služeb.....	30
<b>3.2 Analýza vztahů a vymezení rolí v rodinné firmě.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Finanční analýza.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Porterův model 5 sil.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 PESTLE analýza.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6 Model IDINMOSU.....</b>	<b>43</b>
<b>3.7 SWOT analýza a závěrečné shrnutí.....</b>	<b>47</b>
<b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>53</b>
4.1 Návrh řešení špatné finanční situace.....	53
4.2 Návrh efektivního řízení času.....	56
4.3 Návrh zapojení firmy do většího uskupení.....	57
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
Seznam použité literatury.....	60
Seznam zkratk.....	62
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	63
Přílohy.....	64

# 1. ÚVOD

Malé a střední podnikání (MSP) začalo hrát klíčovou roli v ekonomice po roce 1989, kdy se česká ekonomika postupně transformovala z centrálně řízené na tržní. V té době prudce vzrostl počet malých a středních podniků, které začaly utvářet podnikatelské prostředí. Dnešní doba je však charakterizována novými trendy v podnikání, které se nesou v duchu spolupráce a především vytvářením globálního trhu, jenž s sebou přináší nová odbytiště a zejména novou konkurenci. Velký význam hraje malé a střední podnikání v rozvoji národního hospodářství, rozvoji regionů, měst a obcí. MSP se také považuje za stabilizační prvek ekonomiky, neboť je schopno absorbovat pracovní síly uvolněné z velkých podniků.

Pro všechny firmy a zejména pro malé a střední podniky se v České republice otevřely nové možnosti v roce 2004 vstupem do Evropské Unie. Odbourání cel, zrušení hranic mezi státy EU, volný pohyb pracovní síly a další. To jsou základní výhody, jenž přinesl vstup ČR do Evropské Unie. EU se s velkým důrazem zaměřuje na podporu malých a středních podniků, snaží se vytvářet vstřícnější podnikatelské prostředí a posilovat tak jejich konkurenceschopnost.

Za jistou specifickou oblast podnikání lze označit rodinné podnikání. V České republice se na rozdíl od zahraničních zemí, zatím nepohlíží na rodinné podniky jako na určité specifikum. Ve světě však tvoří rodinné podniky 80% všech podniků a významnou měrou se podílí na tvorbě HDP. Mezi nejznámější zahraniční rodinné podniky lze zařadit Ford, Wall-Mart, Fiat, u nás je to určitě Baťa.

Mezi výhody této formy podnikání můžeme zařadit vysokou úroveň firemní kultury, obrovské podnikatelské nasazení, touhu vybudovat podnik s tradicí překračující několik generací a hlavně vzájemnou důvěru a loajalitu mezi zaměstnanci firmy. Vysoké nasazení však s sebou nese jisté problémy, mezi něž lze zařadit zejména nedostatek volného času a přenášení pracovních problémů do rodinného života. Pokud se podnikání účastní celá rodina, tak v případě neúspěchu, či krize to odnese skutečně celá rodina, což může mít za následek existenciální problémy.

Jak rodinné firmy, tak všechny ostatní mají jeden společný cíl, a tím je podnikatelský úspěch. Faktorů, kterými lze tohoto úspěchu dosáhnout je mnoho. Základem je určitě jasná vize a strategie podniku, přičemž musí být stanoveny konkrétní a měřitelné cíle. Poté záleží na kvalitě a schopnostech manažera. Co se týká samotné firmy, tak ta aby uspěla, musí být konkurenceschopná.

*Cílem mé diplomové práce bude vypracování vhodných návrhů a doporučení, jenž povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení současného stavu vybrané firmy.*

Tato diplomová práce se tedy bude zabývat především konkurenceschopností malé rodinné firmy. Abych dosáhnul vytyčeného cíle, rozdělil jsem práci na tři hlavní části.

Tou první je teoretická část, která bude obsahovat teoretické poznatky ze současnosti o problematice konkurenceschopnosti, malém a středním podnikání, rodinném podnikání a také bude obsahovat metody a analýzy, které budou předmětem této diplomové práce.

Druhá část práce bude analytická, ve které podrobím analýze konkurenceschopnosti vybranou malou rodinnou firmu.

Poslední třetí část práce budou tvořit návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení současného stavu a zároveň ke zvýšení konkurenceschopnosti malé rodinné firmy.

V současnosti doznívající světová hospodářská krize způsobila řadě podniků existenciální problémy. Některé podniky se s ní vyrovnaly, jiné stále bojují, ostatní musely ukončit svou činnost. Při takovýchto situacích se ukazuje síla firmy a její konkurenceschopnost jako nástroj překonání ohrožení a krizových situací.

Firmy by proto ve svých strategických plánech měly zahrnovat nejen běžné cíle, jakými jsou dosahování zisku, růst odbytu, vstup na nové trhy apod., ale zejména sledovat vývojové trendy a vyhledávat a posilovat faktory konkurenceschopnosti.

S ohledem na žádost vlastníka firmy, byly změněny názvy firem. V následujícím textu proto bude vystupovat analyzovaná firma pod názvem Projekt s.r.o. Choulostivé informace byly upraveny bez dopadu na výsledky této diplomové práce.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI**

Ve své diplomové práci budu analyzovat podnik spadající do kategorie malých a středních podniků, proto v následující kapitole budu rozebírat malé a střední podnikání.

### **2.1 Charakteristika malého a středního podnikání**

#### **2.1.1 Vymezení a význam malých a středních podniků**

Aby bylo možno definovat malé a střední podniky, je potřeba určit kritéria, podle kterých bude možné podniky rozčlenit. Za hlavní kritérium posuzování velikosti podniků se považuje počet zaměstnanců, doplňkovými kritérii jsou potom velikost obrátu, celková bilanční suma, případně i nezávislost.

Samotných vymezení malých a středních podniků je poměrně mnoho. Kislingerová (2005) uvádí, že malé a střední podniky jsou samostatné podnikatelské jednotky v rukou jednoho či více podnikatelů, s malým počtem pracovníků, relativně malým kapitálem a malým ročním obrátem.

Podle statistického pojetí, kdy se česká statistika harmonizovala s typologií statistického úřadu EU (Eurostatu), se podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- a) malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- b) střední podniky – do 100 zaměstnanců,
- c) velké podniky – 100 a více zaměstnanců.

Evropská komise vydala v roce 2003 doporučení, které obsahuje novou definici MSP se záměrem posílit jejich konkurenceschopnost. Toto doporučení je platné pro členské země od 1.ledna 2005. Dle této nové definice se podniky třídí následovně:<sup>1</sup>

- mikropodniky – počet zaměstnanců menší než 10, roční obrát nepřekročí 2 mil. EUR a aktiva nepřekročí 2 mil.EUR,
- malé podniky – počet zaměstnanců menší než 50, roční obrát nepřekročí 10 mil. EUR a aktiva nepřekročí 10 mil. EUR,
- střední podniky – počet zaměstnanců menší než 250, roční obrát nepřekročí 50 mil. EUR a aktiva nepřekročí 43 mil. EUR.

---

<sup>1</sup> [Http://ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) [online]. 26.4.2006 [cit. 2010-04-05]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf)>.



Definice MSP dle Evropské komise je zvláště důležitá při žádání o dotace z fondů EU důležitých např. pro podporu malých a středních podniků.

### 2.1.2 Přednosti a omezení MSP

Malé a střední podnikání má pro národní ekonomiky zcela zásadní přínosy, mezi které patří především (Kislingerová, 2005):

**MSP přispívají k tvorbě pracovních míst** – nové firmy vytváří stále nová pracovní místa. MSP hraje důležitou roli při restrukturalizaci podniků v nepříznivém vývoji ekonomiky, neboť jsou schopny absorbovat velký počet propuštěných zaměstnanců.

**MSP přispívají k hospodářskému růstu** - výzkumy ukazují, že podnikání přispívá k ekonomickému růstu. MSP rovněž přispívá k podpoře ekonomické a sociální soudržnosti regionů, ve kterých rozvoj zaostává.

**Podnikání je klíčové pro konkurenceschopnost** - nové podniky zvyšují produktivitu, tím zvětšují konkurenční tlaky a nutí tak ostatní firmy, aby reagovaly např. zlepšením svých činností prostřednictvím zavedení inovací. Zároveň MSP působí proti posilování monopolních tendencí a přináší tak zákazníkům možnost volby ve spotřebě a přispívají k optimalizaci cen.

Veber a Srpová (2005) navíc zdůrazňují **společenské přínosy MSP**, kdy tyto podniky dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, k seberealizaci v produktivním procesu. Existence malých a středních podniků stabilizuje společnost. Firmy tohoto typu většinou reprezentují svůj region, poskytuje mu zaměstnanost, ekonomické přínosy např. prostřednictvím cestovního ruchu apod.

Kromě výše popsanych pozitivních přínosů, jenž zdůrazňují význam MSP spatřujeme jako nespornou výhodu malých a středních podniků, jejich flexibilitu a schopnost rychlého přizpůsobení se zákazníkům. Jelikož takové podniky mají jednoduchou organizační strukturu, často rozhoduje sám podnikatel, jsou schopny přijímat velmi rychle rozhodnutí týkající se všech činností firmy. Další výhodou jsou často přátelské až rodinné vazby v podniku, panuje zde osobní atmosféra, zaměstnanci jsou stále v přímém kontaktu s podnikatelem a lépe se tak vytváří důvěra mezi organizací a pracovníky, čímž roste loajalita k firmě (Kislingerová 2005).

Každá výhoda s sebou nese i nějakou nevýhodu. Malé a střední podnikání s sebou nese řadu omezení, mezi něž patří např.:

- malá ekonomická síla, nedostatečný přístup na trhy, nízká konkurenceschopnost,
- nízká znalost a aktivní využívání marketingových metod,
- nedostatečný přístup k odbornému vzdělávání zaměstnanců a nedostatečná iniciativa zaměstnavatelů v oblasti vzdělávání pracovníků,
- vysoké daňové zatížení a administrativní překážky,
- nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb a nedostačující znalost způsobu zpracování a využívání informací,
- nedostatek počátečního kapitálu, nízká dostupnost bankovních úvěrů,
- regionální diferenciaci v míře ekonomické aktivity,
- nízká efektivita a funkčnost systému podpory MSP ze strany státu,
- nedostatečné vazby podnikatelského sektoru na vědu a výzkum.

(Šebestová 2005)

K minimalizaci těchto omezení existuje celá řada aktivit a různých forem podpory malého a středního podnikání. Může se jednat o např. o informační nebo finanční podporu. V tomto ohledu zde působí celá řada organizací ať už vládní (CzechInvest, RPIC, BIC, CzechTrade) nevládní organizace (Hospodářská a Agrární komora, CEBRE) či privátní podnikatelské subjekty, jenž poskytují podnikatelům řadu služeb.

### **2.1.3 Partnerství a spojenectví malých a středních podniků**

Malé a střední podniky, oproti velkým firmám, nejsou v takové míře schopny využívat úspory z rozsahu, nemají dostatečné kapacity a prostředky pro výzkum a vývoj, vzdělávání svých pracovníků, ani finanční síla nemusí být pro banky zajímavá atd. Tyto handicapy může do jisté míry omezit jistá forma spolupráce, potom se jedná o spojenectví, sdružování podniků, navazování partnerských vztahů apod., což má za následek také zvýšení konkurenční schopnosti zainteresovaných firem.

Při uvažování o navázání spojení s dalšími podnikatelskými subjekty by se měly minimálně zohlednit body jako: úvod navázání do spojení, výběr potenciálních partnerů, zvolení vhodné formy partnerství či spojení, určení strategie vyjednávání, vypracování vhodných dohod či smluv.

(Veber, Srpová 2005)

Po důkladném posouzení veškerých potřeb a cílů firmy, lze vybírat určité možnosti partnerství či spojení, jenž povedou ke zlepšení současné pozice, či zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Form partnerství a spolupráce je poměrně mnoho, uvádím pouze některé formy.

### **Vybrané formy partnerství a spojení:**

#### **Partnerství**

Za partnerství se obvykle považují volné formy spolupráce mezi podnikatelskými subjekty, přičemž podnikatelům jde o více než náhodné obchodní či jiné vztahy s ostatními subjekty, jenž staví pouze na striktním dodržování právního rámce smlouvy. Díky osobním setkáním dochází k utváření pevnějších vztahů, které se opírají o vzájemnou důvěru, vědomí vzájemného prospěchu z navozených vztahů, uznání, autority partnerů (Veber, Srpová 2005).

#### **Klastry**

Klastry lze definovat jako geograficky soustředěná odvětví, jenž získávají svou výkonnostní a konkurenční výhodu tím, že využívají umístění v určité lokalitě a všech souvisejících faktorů. (Skokan 2004).

Prostředí klastrů se dá přirovnat k systému, v němž dochází k řízení změny i k její realizaci na základě synergie, kritického množství, konsensu a motivované spolupráce. Klastrový přístup umožňuje rozpoznávat a posilovat infrastrukturu podporující podniky způsobem, který dosavadní intervence do ekonomického rozvoje nedokázaly dosáhnout. Je chápán jako celostní pohled na stěžejní ekonomické kategorie ovlivňující konkurenceschopnost, kterými jsou vzdělávání, výzkum, vývoj a inovace, podpora podnikání, investice, průmyslové nemovitosti, rozvoj dodavatelských řetězců, včetně sociálního začlenění a udržitelného rozvoje. Tyto systémové schopnosti funkčního klastrového prostředí předurčují klastry k tomu, aby se staly strategickým nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Klastry. [Www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) [online]. 20.1.2007, č.1, [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechinvest.org/klastry>>

### **Aliance**

Aliancí se rozumí pružná forma partnerství dvou a více samostatných podnikatelských jednotek, které sdílejí některé společné zájmy, resp. cíle v určité podnikatelské oblasti. Smlouvy a dohody mohou být značně neformální. Volnost a pružnost aliancí spočívá v tom, že vytvářejí organizační a personální rámec pro proces spolupráce.

### **Akvizice**

Jedná se o velmi těsný partnerský vztah sloučení dvou, či více, dříve samostatných organizačních jednotek. Obvykle jde o skoupení jedné či více firem dominantním partnerem. Tento dominantní partner tak ruší právní samostatnost skoupených partnerů a integruje je do své organizace.

### **Fúze**

Jedná se o těsný partnerský vztah dvou či více, dříve samostatných jednotek. Splynutím těchto jednotek mizí jejich původní samostatnost a vzniká nová organizační jednotka.

### **Joint ventures**

Tímto pojmem se rozumí společná podnikatelská činnost v nějaké oblasti činností zúčastněných partnerů, jenž má jasnou právní a pevnou organizační formu zajištění. Takovéto nové organizační formě pak partneři delegují jistá vlastnická práva, určitou zodpovědnost, právo na rizikové jednání i odměny ze společné činnosti. Respektuje se přitom separátní identita a vymezená podnikatelská samostatnost uvažované autonomní jednotky.

(Vodáček, Vodáčková 2004)

## **2.2 Charakteristika rodinného podnikání**

Rodinnému podnikání se v České republice zatím nepřikládá velká vážnost jako v zahraničí. V Česku je tato forma vnímána spíše jen na úrovni maličkých firem a nerozlišuje se od běžných podniků, kdežto v zahraničí jejich důležitost roste. V rukou rodinným firem tam je soustředěno až 80% veškerého podnikání. V České republice také chybí jakýkoliv legislativní rámec, který by dal rodinnému podnikání pevný řád.

V této kapitole bude definováno rodinné podnikání, jeho specifika a jeho silné a slabé stránky.

## 2.2.1 Vymezení rodinného podnikání

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 21) definují rodinný podnik jako:

*„Rodinný podnik je takový podnik, na který má rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“*

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 23) uvádí další definici převzatou z Rakouska, kdy musí rodinný podnik splňovat následující kritéria:

- *Osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny.*
- *Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají, to spojeno s většinou hlasovacích práv.*
- *Management rodinného podniku se rekrutuje z členů rodiny, kteří musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí.*

Tab. 2.1 Hlavní rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky dle E. a L. Strážovských:

rodinné podniky	nerodinné podniky
jsou emotivně založené	jsou objektivně založené
jsou charakteristické celoživotním spojením	jejich výsledky jsou plánované a řízené
mají řízené vztahy	jsou více konfrontační
váží si soudržnosti	více riskují
váží si rovnosti vztahů	váží si konkurenčnosti
jsou odolné na změny trhu	váží si zásluhy

Zdroj: Mikoláš 2002

Rodinné podnikání jako specifický model řízení podniku může mít mnoho kladů, ale taky svá úskalí. Na jedné straně tu funguje větší soudržnost členů rodiny, velkou roli hrají také neformální vazby. Na straně druhé rodinné podnikání může mít na fungování rodiny vliv velmi neblahý. Pokud se podnikání účastní rodina jako celek, pak v případě neúspěchu nebo v období, kdy se nedaří, odnese tuto situaci celá rodina.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> PETERKA, R.: Rodinné podnikání . *Www.idnes.cz* [online]. 12.11.2007, č.1, [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy\\_rady.asp?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)>.

## 2.2.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Některé specifické rysy rodinného podnikání mohou být zároveň výhodou i nevýhodou. Tuto skutečnost zachycuje tab.2.2. Zda se tyto specifické rysy projeví jako negativa či pozitiva už záleží jen na podmínkách v konkrétním rodinném podniku.

Tab. 2.2 Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmatky v řízení firmy</li> <li>- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví</li> <li>- Nedostatek podnikatelské objektivity</li> </ul>	<b>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Rychlé a efektivní rozhodování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů</li> <li>- V důsledku toho hrozí odcizení od rodiny</li> </ul>	<b>Sdílená identita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Silný pocit poslání</li> <li>- Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny</li> <li>- Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích</li> </ul>	<b>Celoživotní společná historie členů rodiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny</li> <li>- Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek objektivity v komunikaci</li> <li>- Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy</li> <li>- Může se objevit skrytá nenávist</li> </ul>	<b>Emoční zapojení a ambivalence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podm. pro vznik osobních konfliktů</li> </ul>	<b>Soukromý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až "uvěznění"</li> </ul>	<b>Vzájemná znalost soukromého života</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu vlastníky i rodinu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty</li> </ul>	<b>Smysl připisovaný rodinné firmě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008)

Rodinné podnikání se opírá o trojrozměrnou součinnost vlastnictví, podniku a rodiny. Právě vzájemná součinnost mezi těmito třemi systémy, je příčinou vzniku většiny silných a slabých stránek. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008)

**Silné stránky** rodinného podniku, jenž mohou vést ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti, vyplývají z jeho vlastní podstaty. Daleko více než v klasickém podnikání zde sledujeme pracovitost a odhodlání k většímu výkonu a houževnatosti. Důraz se klade na kvalitu, kdy se vyžaduje svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku. Dalšími vlastnostmi rodinných podniků, jenž se považují za silné stránky mohou být dlouhodobý záměr, kdy rodinné podniky mívají obvykle dlouhodobou a účinnější vizi svých obchodních cílů, než je tomu u ostatních podnikatelských subjektů, Dále třeba stabilní kultura, společensky odpovědné chování, důvěryhodnost a další. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008)

**Slabé stránky** lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní stránky vyplývají ze samotné podstaty rodinného podniku. Hlavní roli zde mohou hrát emocionální tlaky. Rodinné podniky charakterizuje silná emocionálnost, proto se zde může objevit závist a žárlivost, rivalita mezi sourozenci, nepřátelství mezi rodiči a dětmi a další faktory, které negativně působí na chod firmy. Za vnější slabé stránky rodinného podnikání lze považovat veřejné mínění, které dává najevo nezáměr vůči jejich činnosti, nebo postoj investorů, kdy např. banky nemají zájem pomáhat rodinným podnikům při překonávání fáze, během níž se podnik vymezuje vůči rodině. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008)

## **2.3 Charakteristika stavebního odvětví a projektování**

Analytická část mé diplomové práce bude věnována rozboru malého rodinného podniku, který se zaměřuje na projektovou činnost ve výstavbě, proto v následující kapitole stručně uvedu teoretické poznatky o stavebnictví, resp. projektování ve stavebnictví.

### **2.3.1 Stavebnictví**

Stavebnictví je považováno za hospodářský obor, ve kterém je zajišťována např. výstavba, údržba, rekonstrukce, modernizace nebo demolice stavebních objektů. Pro společnost plní stavebnictví mnoho funkcí, jako např. sociální (bydlení, kultura), průmyslová výroba, zemědělská výroba, doprava, energetika a další.

Stavebnictví se obecně dělí do čtyř hlavních skupin:

- pozemní stavby
- doprava a podzemní stavby
- vodohospodářské stavby
- speciální stavby. (Haas 1990)

Stavební výroba je jedním z indikátorů ekonomického stavu celého státu, její intenzita je považována za předstihový ukazatel vývoje HDP, který HDP předbíhá o cca půl roku. To platí i v úrovni regionů. (Haas 1990)

### **2.3.2 Projektování ve stavebnictví**

Projektová činnost

Projektování je činnost, jejíž výsledkem je dokumentace či projekt stavby. Projekt obsahuje projektovou přípravu stavby, která je rozhodujícím dokumentem pro technické, organizační, ekonomické, časové a územní provedení stavby. Stanoví se v něm sortiment, kvalita a kapacita výroby, technické řešení stavby, dále se určuje postup organizace výstavby. Jeho součástí je i stanovení rozpočtových nákladů a stanovení její efektivity. Na základě projektu je možno sjednat smlouvu o poskytnutí úvěru, zařadit stavbu do příslušného plánu, vyžádat si rozhodnutí o přípustnosti stavby apod. Schválený projekt je určujícím dokumentem pro realizaci stavby.

Projekt zpracovává oprávněná organizace ve funkci generálního projektanta, a to buď vlastními pracovníky, nebo zadáním příslušných částí projektu včetně stanovení rozpočtových nákladů jiným projektovým organizacím, popř. dodavatelům. Projektant je odpovědný za kvalitu, technickoekonomickou úroveň, pokrokovost a komplexnost stavby. Do jeho funkce patří i autorský dozor, který se provádí ve stadiu prací na projektu, ve stadiu prací dodavatelů na dodavatelské dokumentaci a ve stadiu realizace stavby. (Oleríny 2005)



## 2.4 Konkurenceschopnost firmy

### 2.4.1 Vymezení pojetí konkurence a konkurenceschopnosti

V teorii ani praxi nelze najít jedinou ucelenou teorie definující konkurenci, resp. konkurenceschopnost. Je tomu tak z důvodu, že existuje velká spousta pojetí konkurence a konkurenceschopnosti směřujících do různých oblastí jako sociální, kulturní, etické a hlavně ekonomické. Je třeba také rozlišovat pojem konkurence jako výsledek aktivity firmy a konkurenceschopnost jako její potenciál. (Mikoláš 2005)

V této kapitole uvedu některá pojetí konkurence z dostupných teoretických pramenů, avšak s ohledem na rozsah diplomové práce zdaleka nelze zmínit všechna pojetí, proto se zaměřím zejména na ty, které využiji ve své práci.

Na konkurenci lze pohlížet např. z pohledu mikroekonomického, který ji definuje jako rivalitu mezi nakupujícími a prodejci určitého statku, tzn. jako konkurenci napříč trhem. Tento mikroekonomický pohled má však řadu dalších forem a projevů, které dále rozlišují konkurenci na straně poptávky, jako cenovou a necenovou a na straně nabídky, jako dokonalou a nedokonalou. Nedokonalou konkurenci lze ještě rozčlenit na monopolní konkurenci, oligopol a monopol. (Mikoláš 2005)

Vodáček, Vodáčková (2004, str.27) uvádí manažerský pohled na konkurenci následovně: *„vyrovnat se s konkurencí znamená buď ji přemoci, nebo s ní žít v míru, nebo s ní spolupracovat.“*

EU definuje konkurenci jako „situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl. (Vodáček, Vodáčková 2004)

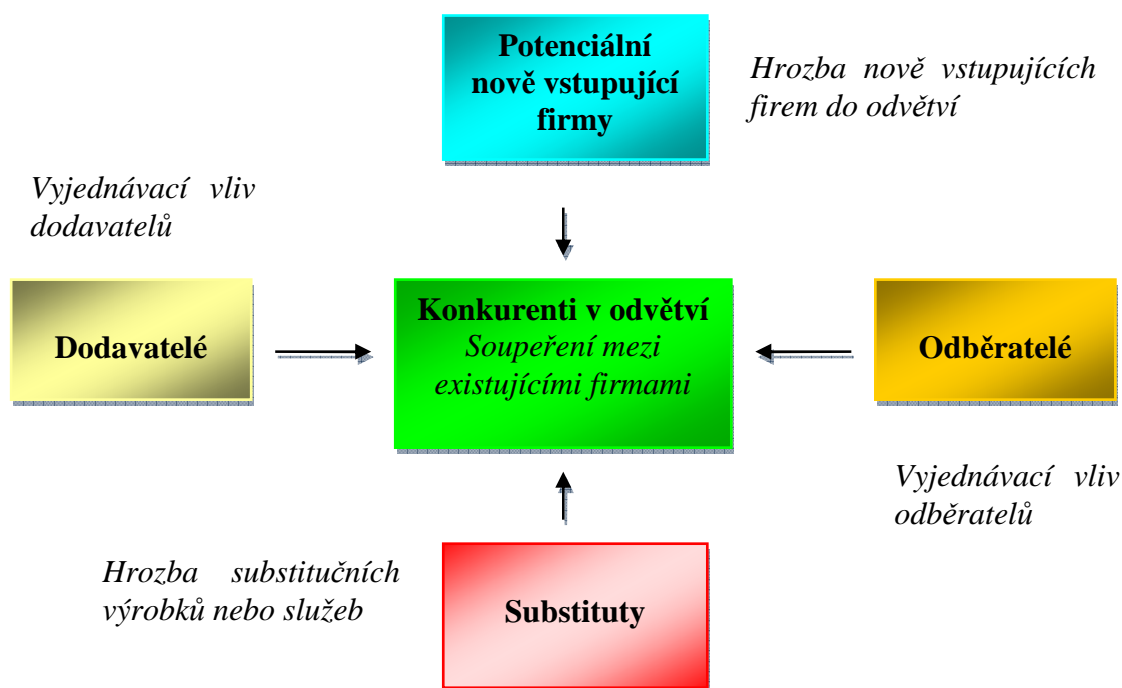
Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu. (Skokan 2004)

R.M.Grant (2002) vymezuje konkurenční výhodu jako schopnost firmy dosahovat na určitém trhu vyšší míru ziskovosti než její konkurenti. Základ pro vybudování této schopnosti se může nacházet mimo i uvnitř firmy. (Kislingerová 2005)

## 2.4.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Jakubíková (2008) uvádí, že prostředí, ve kterém firma podniká, zahrnuje různé okolnosti a vlivy, které svými aktivitami může podnik většinou významně ovlivnit. Při analýze tohoto okolí se věnuje pozornost zejména odvětví, ve kterém působí konkurenční síly. Vymezení a vztah těchto sil popisuje Porterova teorie konkurenčních sil. Tato teorie dle Portera (1994) charakterizuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví pak závisí na působení pěti konkurenčních sil. Pro podnikatelské subjekty je cílem jejich konkurenční strategie nalezení takového postavení v odvětví, kdy můžou nejlépe čelit konkurenčním silám, případně jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Následující obrázek 2.1 graficky znázorňuje 5 konkurenčních sil.

Obr. 2.1 Porterovo pojetí pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter 1994

### **1. Hrozba nově vstupujících firem do odvětví**

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví nové kapacity a snaží se získat podíl na trhu. Hrozba vstupu nových firem do odvětví záleží především na existujících bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků. Mezi základní překážky vstupu do odvětví patří:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika.

(Porter 1994)

### **2. Soupeření mezi stávajícími firmami**

Soupeření mezi stávajícími konkurenty mívá formu manévrování vedoucí k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, zlepšený servis zákazníkům, záruky a další. K soupeření dochází z důvodů, že jeden nebo více konkurentů např. pociťují tlak, nebo se snaží vylepšit svou pozici. Intenzivní soupeření je důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů, jako:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady,
- nedostatečná diferenciací,
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích,
- různorodost konkurentů.

(Porter 1994)

### **3. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Veškeré firmy v daném odvětví soutěží v širším pojetí s odvětvími, jenž vyrábějí substituty. Identifikování substitutů znamená vyhledávání dalších produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Největší pozornost je věnována substitutům, jejichž zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, které dosahují vysokých zisků. (Porter 1994)

#### 4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů představuje hrozbu v tom, že při vyjednávání s ostatními účastníky mohou zvýšit cenu, nebo snížit kvalitu nakupovaných statků či služeb. Skupina dodavatelů může mít převahu, platí-li tyto podmínky:

- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratele,
- nabídka je ovládána jen několika společnostmi, je koncentrovanější než odvětví,

Dodavatelskou silou mohou být nejen jiné firmy, ale také pracovní síly, které v mnoha odvětvích mají značný vliv. (Porter 1994)

#### 5. Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů, resp. zákazníků spočívá v tom, že tlačí ceny dolů a usilují o dosažení lepší kvality produktu či služeb. Vliv odběratelů je silný tehdy, jestliže platí následující podmínky:

- skupina odběratelů je koncentrovaná, nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelské celkovému objemu prodeje,
  - produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelských nákladů,
  - produkty, jenž nakupují v daném odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
  - jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady
  - jestliže dosahuje nízkého zisku,
  - odběratelé jsou plně informováni a vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné reakce A další.
- (Porter 1994)

Teorii konkurenčních sil M.E.Portera v kontextu formování konkurenční strategie firmy ještě rozvinul J.Jirásek, který ve své koncepci rozšířil a rozdělil konkurenční síly na vnitřní a vnější. Mezi vnější tak patří dodavatelé, odběratelé, noví konkurenti, nové výrobky či služby, akcionáři, zaměstnanci, stát, místní správa a banky. Mezi vnitřní síly patří vnitřní schopnosti firmy, růstové či omezující zájmy firmy, síly nebo slabiny firmy a potenciál vnější rivality.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> JIRÁSEK J. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-71-4.

### 2.4.3 Nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti

Dle Prof. Z. Mikoláše (2005) je potřeba hledat a zkoumat nové dimenze pojetí konkurenceschopnosti firem, neboť podnikatelská teorie i praxe věnuje malou pozornost těmto dimenzím, jenž přesahují běžné ekonomické uvažování. Autor především zdůrazňuje, na základě svých empirických a teoretických poznatků, kategorie jako identitu, integritu, suverenitu a mobilitu firmy, jako nově se formující čtyři dimenze konkurenceschopnosti.

*Identita* firmy je v prostředí reálně identifikována souborem vnitřních a vnějších znaků, přičemž se jedná o vlastní osobitost, nalezení vlastní JÁ firmy v okolním světě. V kontextu firmy je identita nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu.

*Integrita* firmy je stanovena její soudržností a zahrnuje v sobě dva protiklady firmy. Na jedné straně se jedná o její pružnost a dynamičnost, která je dána tím, že pracovníci mají svou vlastní osobitost. Na druhé straně však tuto vlastní osobitost spojují s firmou jako s celkem.

*Mobilita* firmy představuje její potenciál, jako schopnost a možnost reagovat na vnitřní i vnější podněty, tzn. adaptovat se a vyvíjet uvnitř i vně firmy.

*Suverenita* firmy charakterizuje její postavení v podnikatelském prostředí. O suverénní firmě lze hovořit tehdy, jestliže může rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a současně může tato rozhodnutí efektivně realizovat. (Mikoláš 2005)

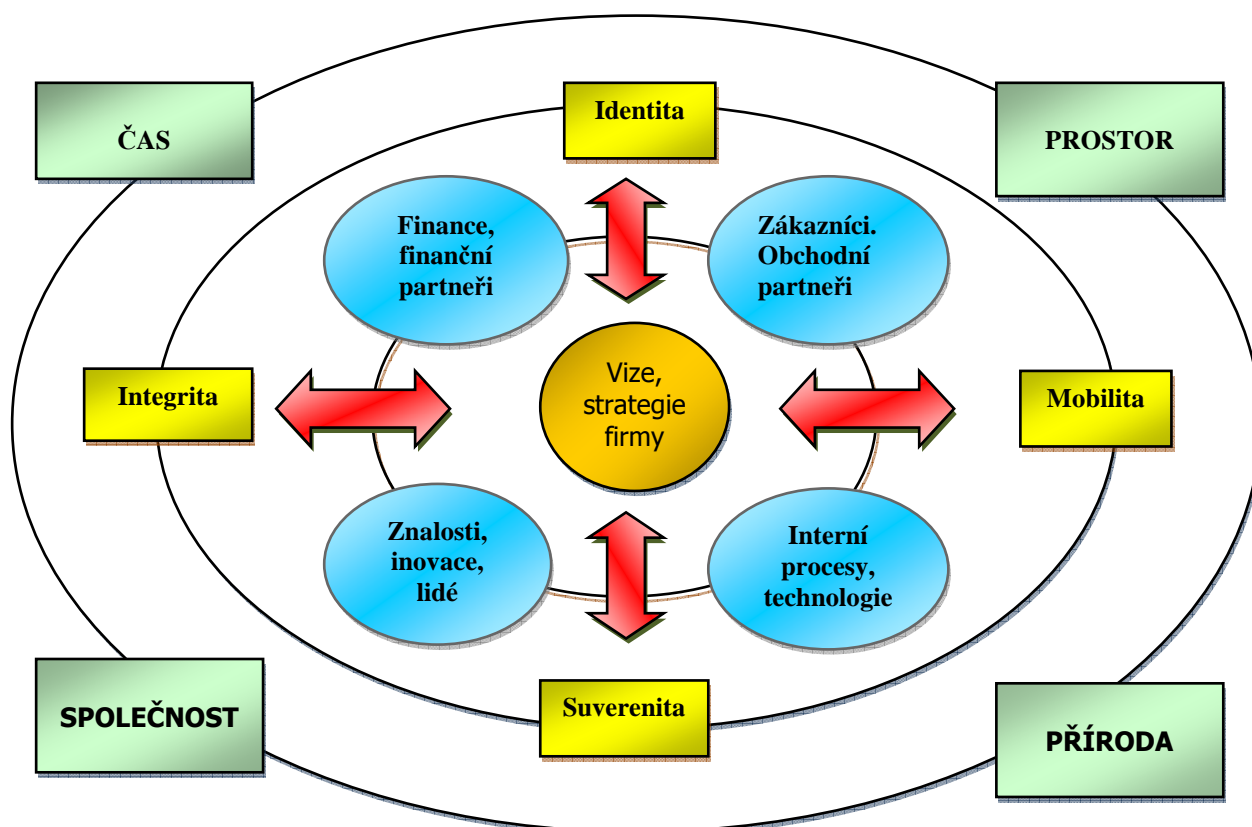
Za jádro konkurenceschopnosti každé firmy lze uvést její podnikatelskou vizi a strategii, jejichž garantem musí být vlastník a vrcholový management firmy. Z dostupných pramenů věnovaných konkurenční strategii<sup>5</sup> lze shrnout poznatky, že mezi základní faktory z externího prostředí mají vliv na konkurenceschopnost firem příroda, prostor, společnost a čas. Z pohledu vnitřního prostředí ovlivňují konkurenceschopnost firem lidský, obchodní, procesní a finanční potenciál. (Mikoláš 2005)

Výše uvedené poznatky jsou shrnuty v následujícím schématu modelu konkurenceschopnosti.

---

<sup>5</sup> Např. Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN: 80-85605-11-2.

Obr. 2.2 Schéma pojetí konkurenceschopnosti – model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš 2005

Uvedené schéma lze zapsat jako množinu  $M$  zahrnující základní faktory konkurenceschopnosti firmy (L-lidský, O-obchodní, P-procesní, F-finanční potenciál), jenž jsou výsledkem transformace vnějších faktorů (Z1-čas, Z2-příroda, Z3-společnost a Z4-prostor) v kontextu podnikatelské vize a strategie (VS).  $M(L, O, P, F) = f(VS, Z1, Z2, Z3, Z4)$ . Množina  $D$  poté zachycuje nové dimenze konkurenceschopnosti (Y1- identita, Y2- integrita, Y3 – mobilita, Y4 – suverenita). Celý model je tedy zapsán jako:

$$D(Y1, Y2, Y3, Y4) = g(VS, Z1, Z2, Z3, Z4, M(L, O, P, F))$$

Filozofie tohoto modelu tedy spočívá ve složitém procesu transformace výchozích externích potenciálů firmy, na základě podnikatelské vize a strategie, které jsou následně rozvíjeny do dalších navazujících vrstev konkurenčního potenciálu. (Mikoláš 2005)

#### **2.4.4 Podnikatelské riziko**

Každý podnikatel musí při své činnosti zohledňovat určitá rizika, specifická pro každou oblast podnikání. Chce-li podnikatel udržet a posílit konkurenceschopnost, musí se naučit tato rizika minimalizovat, překonávat je, resp. se jim vyhýbat.

##### **Vymezení rizika**

Rizikem se obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru v podnikání. Samotný pojem riziko bývá v literatuře definován různě. Neexistuje však jedna obecně uznávaná definice. Na riziko tak nahlížíme jako např. na (Smejkal, Rais 2006):

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- variabilitu možných výsledků nebo nejistotu jejich dosažení,
- nebezpečí chybného rozhodnutí,
- neurčitost spojenou s vývojem hodnoty aktiva,
- a další.

Riziko souvisí s rozhodováním podnikatele. Většina rozhodování zaměřených hlavně do budoucnosti vychází z předpokladů, zda podnikatel zná budoucí vývoj určitých faktorů či nikoliv. V případě, že zná možné důsledky svého rozhodování, pak se jedná o rozhodování za jistoty. Mnohem Častější jsou však případy, kdy podnikatel tyto stavy nezná a nemá ani jistotu s jakou nastanou. Jeho rozhodování je tak zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem. (Smejkal, Rais 2006)

##### **Klasifikace rizik**

Obecně podnikání znamená investici do majetku. Podnikatel tak doufá, že mu tato investice přinese zisk. Pokud se však věci nevyvíjejí dle plánu, může podnikatel utrpět ztrátu. Možnost této ztráty představuje riziko podnikání. Tohle riziko může nastat z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro klasifikaci rizik. Zdroje rizik tak mohou být klasifikovány jako statické či dynamické, čisté nebo spekulativní, ovlivnitelné či neovlivnitelné, nebo mohou mít charakter dle věcné náplně. (Smejkal, Rais 2006)

Rizika podle jejich věcné náplně se dělí na (Fotr 1993):

- **Technická** – rizika spojená s uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje, např. u výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií, projevem mohou být i poruchy výrobního zařízení.
- **Výrobní** – tento druh rizik mívá často charakter omezenosti, nebo nedostatku zdrojů (např. surovin a materiálů, energií, pracovníků apod.) a mohou tak ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky.
- **Ekonomická** – tato rizika jsou poměrně rozsáhlejšího charakteru, do této kategorie patří rizika nákladová, která mohou být vyvolána růstem cen nákladových položek, dále inflace, rizika spojená s peněžní a rozpočtovou politikou, významnou položku těchto rizik tvoří rizika spojená se zahraničně-obchodními činnostmi (kursovní rizika).
- **Tržní** – jsou to rizika spojená s úspěchem výrobků či služeb na domácím i zahraničním trhu, převážně mají charakter rizik prodejních (poptávkových) ve vztahu k výši prodejů a rizik cenových z pohledu dosahování prodejních cen. Zdrojem těchto rizik bývá většinou chování konkurence.
- **Finanční** - finanční riziko znamená riziko nesoucí finanční ztrátu. Tohle riziko v sobě zahrnuje vztah mezi subjektem a jměním či očekáváním příjmů, které mohou být ztraceny. Tato rizika souvisí např. s dostupností bankovních úvěrů, se změnami úrokových sazeb apod. Poměrně častým rizikem je riziko platební neschopnosti.
- **Politická** – sem patří rizika vyvolaná makroekonomickou a sociální politikou vlády, dále rizika vyvolaná činnostmi, která je vzhledem k existujícímu politickému systému nelegitimní (povstání, války, nepokoje).

V současné době je aktuálním tématem světová hospodářská krize, která znamenala pro celou řadu firem existenční problémy, proto považuji za důležité zmínit i tuto krizi jako součást podnikatelského rizika.

Kislingerová (2010) uvádí následující 3 modelové fáze, jak podniky vnímají krizi. Nejprve uvádí skutečné a poté optimální reakce firem.



**Fáze 1** – „*Situace se zhoršuje, ale neměla by mít zásadní vliv na ziskovost firmy a už vůbec na její reálnou existenci. Naše firma bude zasažena potížemi, ale je dostatečně připravena na to, aby se s nimi vyrovnala. Kvalita právních vztahů je dostačující, finanční zdraví firmy je dobré.*“

Podnik je sebejistý, avšak v této fázi dochází k největšímu podcenění. V této fázi by měla být přijímána hluboká restrukturalizační opatření jako snižování nákladů, redukce zaměstnanců, případně vyjednávání s odbory o řešení blížící se krize. Měly by být provedeny simulace situací, které zachycují depresi trhu a pokles odbytu, tlak na pokles cen, zdražení cizích zdrojů, snížení platební morálky odběratelů a další.

**Fáze 2** – „*Situace je poměrně vážná, v podniku je ohrožena výnosnost a ziskovost, nikoliv však existence firmy. Podnik má dostatečnou schopnost vyrovnat se s novými skutečnostmi a to prostřednictvím přijetí několika opatření.*“

Management je v této fázi stále optimistický a přesvědčený, že zvládne potíže bez drastických opatření. I přesto přijímá určitá opatření jako zastavení výdajů na public relations a inzerci, na personální politiku a vzdělávání zaměstnanců, jsou zastaveny investice i náklady na obnovu zařízení firmy a další. Faktem však zůstává, že tato opatření už měla být provedena v první fázi reakce na krizi. Optimálně už by se měl masivně snižovat počet zaměstnanců, navýšit kapitál firmy, snížit závislost firmy na financování na dluh apod.

**Fáze 3** – „*Situace je tragická a podnik je ohrožen ve své existenci. Je zapotřebí přijmout opatření, jenž zachrání podnik a umožní jeho kontinuální existenci.*“

V této fázi jsou již reálně přijímána opatření jako masivní propouštění odpovídající poklesu produkce, stavu cash flow a zakázek. Tato opatření pouze dobíhají skutečný průběh krize, neboť měla být učiněna již dříve. V této fázi také dochází ke sporům ve vedení společnosti, které přestává vystupovat jednotně, což následně snižuje loajalitu zaměstnanců, jejichž schopnosti firma právě v této době potřebuje.

Předchozí 3 fáze reakce podniku na krizi lze shrnout do poznatku, že firmy reagují na krizi pozdě. To je zapříčiněno především individuálními chybami v manažerských postupech a přeceňováním vlastní práce. (Kislingerová 2010)

## **Metody snižování podnikatelského rizika**

Je zcela zřejmé, že s existencí rizika musíme počítat. Některá rizika lze přesunout jiná zadržet. V některých situacích je vhodnější se riziku vyhnout, nebo jej redukovat. Následující metody popisují některé možnosti snižování podnikatelského rizika:

### **- Ofenzivní řízení firmy**

Ofenzivní řízení firmy spočívá ve správné volbě strategie firmy, rozvojem silných stránek, snahou o dosažení pružnosti, akceschopností firmy, marketingovou orientací řízení, jednoduchou organizační strukturou a dalšími faktory.

### **- Retence rizik**

Retence rizik může být vědomá či nevědomá (je, nebo není-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku či je nevědomě zadrženo). Rovněž může být dobrovolná (riziko je rozpoznáno a s tichým souhlasem je převzata v něm obsažená ztráta) či nedobrovolná (riziko je nevědomě zadrženo a nemůže být redukováno či transferováno). Kritériem při rozhodování o retenci bývá velikost finančních rezerv či schopnost nést ztrátu.

### **- Redukce rizik**

Zde hovoříme buďto o metodách odstraňující příčiny vzniku rizika, nebo metody snižující jeho nepříznivé důsledky. Do první skupiny tak lze zařadit zejména přesun rizika, nebo vertikální integraci, do druhé skupiny lze zařadit především diverzifikaci a pojištění.

### **- Přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty**

Mezi nejčastější způsoby přesunu rizika patří: uzavírání obchodních smluv o odběru min. množství, komisionářských smluv, zajišťujících prodej výrobků v cizí obchodní síti, leasing, faktoring, forfaiting, akreditiv a další.

### **- Diverzifikace**

Nejčastější metoda snižování nepříznivých důsledků rizika. Cílem je rozložit riziko na co největší základnu. Může se jednat např. o volbu vhodné právní formy podnikání nebo rozšíření výrobního programu.

### **- Pojištění**

Princip pojištění z hlediska teorie rizik směna rizika velké ztráty za jistotu malé ztráty. Výhodou pojištění je mj. snížení objemu vázaného kapitálu, který lze výhodněji investovat. Nevýhodou je samozřejmě nutná úhrada pojištění.

### **- Vytváření rezerv**

Rezervy jsou aktiva, určená k použití za mimořádných okolností. Nejčastěji si firmy vytvářejí materiálové a finanční rezervy. (Smejkal, Rais 2006)

## 2.5 PESTLE analýza

Konkurenceschopnost firem je ovlivněna také prostředím, ve kterém tyto firmy působí. Z tohoto pohledu je potřeba poznat i nejširší prostředí firmy, tzv. makroprostředí. To zahrnuje vlivy, které samotná firma nemůže, případně jen velmi obtížně může ovlivnit. Praxe prokázala, že lze např. změnit některá ustanovení zákonů, pokud nevyhovují určité situaci. Těchto změn však může docílit pouze velká nadnárodní firma. Běžné firmy mohou dosáhnout těchto změn pouze prostřednictvím svazů, společenství, asociací, apod. Významnou aktivitou je v tomto případě lobování a to na místech jako poslanecká sněmovna v případě státu, nebo případně i na úrovni většího seskupení, jakým je např. Evropská Unie. (Světlík 2005)

Právě k poznání tohoto prostředí se využívá tzv. PESTLE analýza, která dle počátečních písmen zkoumá faktory politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a ekologické, které mohou ovlivňovat činnost firmy.

**Politické faktory** představují vliv politiky dané země na působení firem. Mezi tyto faktory patří např. politická stabilita, členství země v různých uskupeních, daňová politika, sociální politika, ochrana životního prostředí a další.

**Ekonomické faktory** jsou složeny z faktorů, jež ovlivňují z jednoho pohledu možnosti podniků nabízet své výrobky a služby a z druhého pohledu možnosti zákazníků tyto výrobky a služby nakupovat. Mezi tyto faktory můžeme zařadit ekonomický cyklus, vývoj HDP, úrokové sazby, inflaci, míru nezaměstnanosti, měnové kurzy aj.

**Sociokulturní faktory** charakterizují faktory, jež vyplývají z přístupů, zvyků a hodnot obyvatelstva určité oblasti nebo země.

Rozdělují se do dvou rovin:

- faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů
- faktory podmiňující chování organizací

Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů (Koudelka, Vávra, 2007):

- Kulturní – kulturní hodnoty, zvyky, spotřební zvyky, jazyk, osobní image a další
- Sociální – sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, životní styl a úroveň, vzdělání, mobilita obyvatel aj.

Faktory podmiňující chování organizací: je možné sledovat kulturní i sociální vlivy působící na jednání organizací.

**Technologické faktory** většinou mívají největší vliv na rozhodování firem. Tyto faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, technologické změny, technologie v oblasti výrobní, dopravní, skladovací, informační aj.

**Legislativní faktory** – jsou charakterizovány příslušnou legislativou dané země, která ovlivňuje činnost firmy. Patří sem zákony a nařízení plynoucí z členství země v různých uskupeních.

**Ekologické faktory** - v sobě zahrnuje zásoby přírodních zdrojů, jejich cenu, problémy související s devastací životního prostředí. (Světlík 2005)

Cílem PESTLE analýzy je identifikovat složky prostředí, které mají pro firmu význam a mohou pro ni znamenat příležitost či hrozbu ovlivňující její konkurenceschopnost.

## 2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda hodnocení finanční výkonnosti podniku, která umožňuje dospět k jistým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, dle nichž by bylo možné přijmout různá opatření a využít tyto informace k řízení a rozhodování. Finanční analýza hodnotí minulost, současnost a slouží k doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Cílem finanční analýzy je hodnocení pomocí vhodných nástrojů finančního zdraví podniku, identifikování slabin, jenž by mohly vést k problémům a determinování silných stránek. (Grünwald, Holečková 2008).

Zdroje finančních informací se čerpají zejména z finančního účetnictví, informací finančních analytiků a manažerů podniku a výroční zprávy. Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy a často hlavní zdroj ekonomických dat poskytují účetní výkazy finančního účetnictví, kterými jsou rozvaha majetku a zdrojů jeho krytí, výkaz zisků a ztrát a příloha k účetní závěrce. Dalším zdrojem je pak přehled o peněžních tocích (cash flow).

Údaje zjištěné z finančních výkazů je třeba analyzovat. K tomu se používají metody absolutní a relativní. Absolutní Metoda spočívá v použití údajů přímo zjištěných v účetních výkazech. Relativní metoda obsahuje procentní rozbor absolutních ukazatelů.

Poměrových ukazatelů existuje značné množství. Mezi základní a nejpoužívanější charakteristiky patří:

- 1) výnosnost (rentabilita),
- 2) aktivita,
- 3) platební schopnost – solventnost a likvidita,
- 4) finanční stabilita a zadluženost,
- 5) ukazatele kapitálového trhu.

(Grünwald, Holečková 2008)

**Ukazatele výnosnosti** resp. **rentability** hodnotí ziskovost podniku a schopnost zhodnocovat tak vložený kapitál. Vyjadřují se poměrem zisku ke kapitálovým vstupům. Patří sem především ukazatele:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb,
- rentabilita nákladů.

**Ukazatele aktivity** představují relativní vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku, tedy schopnost podniku rychle využívat svého majetku. Mezi nejběžnější ukazatele patří:

- rychlost obratu,
- doba obratu celkového kapitálu.

Další skupinu tvoří **ukazatele platební schopnosti**, tj. solventnosti a likvidity. Tyto ukazatele hodnotí schopnost podniku dostát včas svým závazkům. Platební schopnost se vyjadřuje podle těchto ukazatelů:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Čtvrtou skupinu tvoří **ukazatele finanční stability**, která vyplývá především ze zadluženosti podniku. Hodnotí se zde především struktura vlastních a cizích finančních zdrojů. Ke stěžejním ukazatelům patří:

- celková zadluženost,
- celkové dluhy k vlastnímu kapitálu,
- vlastní kapitál k celkovým aktivům,
- úrokové krytí.

Poslední skupinu tvoří **ukazatele kapitálového trhu**. Ty hodnotí výkonnost akciových společností. Předmětem diplomové práce je společnost s ručením omezeným, tzn. že tyto ukazatele nebudou v diplomové práci použity.

Tab. 2.3 vybrané ukazatele finanční analýzy

ukazatele	vzorec
<b>ukazatele výnosnosti</b>	
rentabilita celkového kapitálu (ROA)	EBIT / A
rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT / VK
rentabilita tržeb (provozní ziskové rozpětí)	EBIT / T
nákladovost tržeb	N / T
<b>ukazatele aktivity</b>	
rychlost obratu majetku	T / A
doba obratu pohledávek	P / T * 365
doba splácení závazků	KZ / T * 365
<b>ukazatele platební schopnosti</b>	
běžná likvidita	OA / KZ
pohotová likvidita	(KP + FM) / KZ
okamžitá likvidita	FM / KZ
<b>ukazatele finanční stability</b>	
věřitelské riziko	CZ / A
poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům	VK / A
poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu	CZ / VK
doba splácení dluhů	CZ / (EAT + OP)

Zdroj: Grünwald, Holečková (2008)

Použité zkratky ve vzorcích:

EBIT -	zisk před úroky a zdaněním
EAT -	zisk po zdanění a úroky
T -	celkové tržby
N -	celkové náklady
A -	celková aktiva
VK -	vlastní kapitál
CZ -	cizí zdroje
P -	pohledávky
KZ -	krátkodobé závazky
FM -	finanční majetek
OA -	oběžná aktiva (krátkodobá)
KP -	krátkodobé pohledávky
OP -	odpisy

Finanční analýza musí vždycky korespondovat v souvislosti s vnějším a vnitřním prostředím. Pokud by se podnik hodnotil pouze na základě finanční analýzy, byla by vysoká pravděpodobnost špatného rozhodnutí. Podnikání není jenom o číslech, ale taky o komunikaci, kulturních a sociálních faktorech, tržních příležitostech. Podnik může dosahovat vynikajících finančních výsledků, ale jeho tržní prostor čeká recese. Takové faktory finanční analýza nezachytí. Co ale zachytí, je dopad případné recese (pokud už nastala) na podnik.

Z vnějšího a vnitřního prostředí musí podnik sledovat např. úroveň komunikace a chování ze strany obchodního partnera, jeho obchodní prostory, spokojenost jeho zaměstnanců, chování tržního prostoru partnera, údaje v obchodním rejstříku, např. velikost základního kapitálu, změny vlastnické struktury apod.<sup>6</sup>

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza zahrnuje hodnocení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti, a dále hrozeb (Threats) a příležitostí (Opportunities) působících na podnik z vnějšího prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vypořádat se změnami, jež nastávají v prostředí. Pomocí SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy a nové možnosti růstu.

SWOT analýza má za cíl rozbor a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současného dění v okolí firmy (vnější prostředí). Vnitřní prostředí je zaměřené na hledání a klasifikaci silných a slabých stránky firmy. Vnější prostředí pak hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro specifikaci jednotlivých složek, bývá využíván brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblasti, kterých se SWOT analýza týká. Poté následuje hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po hodnocení a vypočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále by mělo proběhnout rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> *Www.finance.cz* [online]. 2005 [cit. 2010-03-10]. Finanční analýza. Dostupné z WWW: <<http://firmy.finance.cz/financovani/informace/financi-analyza/>>.

<sup>7</sup> SWOT analýza. *Vlastní cesta* [online]. 2008, 1, [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

SWOT analýza je poměrně snadno realizovatelná, poskytuje informace, jenž mohou být užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji, schopnostmi a konkurenčním prostředím nebo trhem, na kterém se podnik pohybuje. Výsledky analýzy mohou být využity při plánování ve firmě, nebo při volbě strategie.

Obr. 2.3 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

<b>SWOT analýza</b>	<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
<b>příležitosti</b>	S-O strategie	W-O strategie
<b>ohrožení</b>	S-T strategie	W-T strategie

Výsledky SWOT analýzy by se měly zohlednit ve změně či úpravě strategie firmy. Možné použití spočívá v použití silných stránek k maximalizaci příležitostí (S-O), či minimalizaci hrozeb (S-T). Další řešení spočívá v minimalizaci slabých stránek tak, aby byly co nejvíce posíleny příležitosti (W-O) a eliminována ohrožení (W-T). (Veber, Srpová 2006)

## 2.8 Metodika práce

Cílem mé diplomové práce je zjistit, zda je firma konkurenceschopná a navrhnout a doporučit určitá zlepšení ve zkoumané firmě. Na základě tohoto cíle je potřeba tuto firmu nejprve analyzovat a zjistit jak její slabá místa a ohrožení, která je třeba minimalizovat, tak i silné stránky a příležitosti, kterých je potřeba využít k dosažení stanoveného cíle.

Abych dosáhnul vytyčeného cíle, bude potřeba provést analýzu vybrané firmy a to z několika pohledů. V praktické části diplomové práce se proto budu snažit uplatnit teoretické poznatky uvedené v teoretické části této práce, z nichž budu vycházet při analýze firmy.

Metodický přístup v provádění vybraných analýz bude spočívat ve sběru a vyhodnocení primárních i sekundárních dat. Primární data budu čerpat především formou dotazování a pozorování ve firmě, sekundární data pak budu čerpat z českého statistického úřadu a jiných dostupných zdrojů.



K analyzovaným metodám tak budou patřit:

- 1) **Analýza vztahů v rodinné firmě a analýza lidských zdrojů**, které ukážou na kvalitu a kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců. Údaje budu získávat formou dotazování a konzultací ve firmě.
- 2) **Finanční analýza** poslouží ke zjištění současné situace stavu financí a hospodaření ve firmě. Data budou čerpány z účetních výkazů firmy.
- 3) Ke zjištění blízkého okolí firmy bude nejprve potřeba analyzovat blízké prostředí firmy, k tomu poslouží **Porterův model 5 sil**, který ukáže vliv jednotlivých konkurenčních sil na malou firmu. K zajištění potřebných dat pro tuto analýzu využiji konzultace a pozorování ve firmě, dostupnou literaturu a internetové zdroje.
- 4) Vliv vnějšího prostředí na malou firmu budu zjišťovat pomocí **PESTLE analýzy**. Data budu čerpat zejména z internetových zdrojů jako např. český statistický úřad.
- 5) **Model IDINMOSU** bude shrnovat některé výsledky provedených analýz, další části tohoto modelu budou zjištěny vlastním šetřením. Výsledný model poukáže na konkurenceschopnost sledované firmy.
- 6) Na závěr zhotovím, z provedených analýz a vlastního šetření, **SWOT analýzu**, na základě které budu dále vypracovávat návrhy a doporučení v poslední kapitole.

Všechny provedené analýzy budou sloužit ke zjištění konkurenceschopnosti firmy, přičemž poslední SWOT analýza bude zobrazovat dosažené výsledky, na základě kterých budou provedeny následné návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení současné pozice firmy a také ke zvýšení konkurenceschopnosti.

### 3. ANALÝZA MALÉ RODINNÉ FIRMY

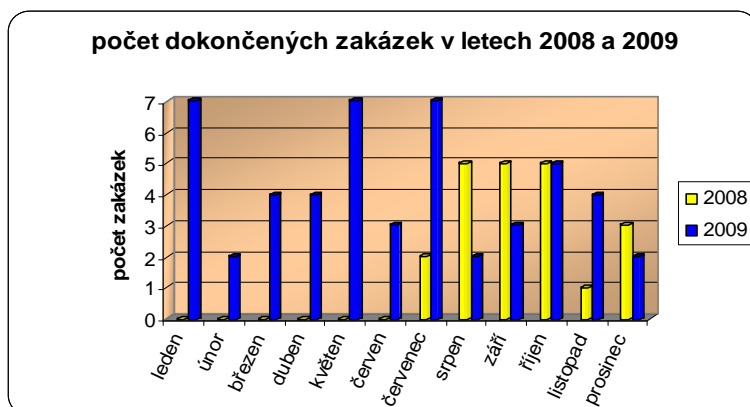
Z teoretických podkladů popsaných v kapitole 2.2 vyplývá, že aby firma byla považována za rodinnou, musí mít rozhodující a určující vliv. Celou firmu Projekt s.r.o. tvoří pouze rodinní příslušníci, to znamená, že tato firma se jednoznačně může považovat za rodinnou. Podle doporučení Evropské komise a její nové definice třídění podniků spadá analyzovaná firma do kategorie mikropodniku. Ve své práci však využívám obecného termínu malý podnik.

#### 3.1 Charakteristika firmy Projekt s.r.o.

##### 3.1.1 Historie a současnost firmy

Projekční a statická kancelář Projekt s.r.o. je malou rodinnou firmou, založenou čtyřmi společníky, která vznikla v roce 2008, transformováním z OSVČ, působící na trhu od roku 1992. Za 16 let působnosti na trhu získala pověst jasné, čitelné a kvalitní firmy, pro kterou není nejdůležitější krátkodobý potencionální zisk, ale dlouhodobé působení na trhu a získání pověsti solidního partnera v oblasti projektování v investiční výstavbě. Firma spolupracuje s přední českou projekční společností Technoprojekt a.s. a mnoha dalšími neméně kvalitními společnostmi a firmami. Umístění firmy je na poměrně strategickém místě v centru města Ostravy v pronajatých prostorech již zmíněné společnosti Technoprojekt a.s., což s sebou nese několik výhod, zejména blízký dosah všech profesí, potřebných ke zhotovení kompletního projektu, dostupnosti technologické vybavení a další. Předností firmy je vstřícnost a serióznost, což se projevuje věrností stálých a získáváním nových zákazníků, kteří kladou stále vyšší požadavky na rychlost a kvalitu odvedené práce. Graf 3.1 Znázorňuje počet dokončených zakázek v jednotlivých měsících let 2008 a 2009.

Graf 3.1:



### 3.1.2 Charakteristika nabízených služeb

Firma Projekt s.r.o. nabízí poměrně širokou škálu služeb.

Pro občanskou a průmyslovou výstavbu nabízí:

**a) Přípravnou část projektu**

- konzultace při výběru vhodné lokality k výstavbě,
- zpracování studie proveditelnosti, architektonické studie stavby,
- provedení průzkumů a měření ve vybrané lokalitě.

**b) Projekční a inženýrskou část projektu**

- projednání projektové dokumentace s dotčenými subjekty,
- zpracování dokumentace všech profesí, zpracování a podání žádosti o vydání územního rozhodnutí,
- zpracování projektové dokumentace všech profesí pro stavební řízení a podání žádosti o stavební povolení popř. ohlášení stavby,
- zpracování dokumentace pro výběr dodavatele vč. rozpočtu.

**c) Realizační část projektu**

- zpracování realizační dokumentace stavby ve všech profesích,
- výkon autorského dozoru,
- zpracování dokumentace změny stavby před dokončením,
- zpracování dokumentace skutečného provedení stavby.

**d) Ostatní práce**

- statické posuzování stavebních konstrukcí,
- zpracování výkresů betonových konstrukcí vč. výkresů výztuže,
- zpracování technických výkresů,
- zprostředkování hydrologických posudků,
- zprostředkování geodetických prací,
- architektonický návrh terénních úprav, ozelenění.

Malá firma má pouze dva zaměstnance, přesto nabízí poměrně širokou škálu nabízených služeb, což může posilovat její konkurenceschopnost. Na druhou stranu musím dodat, že ne vždy to může být konkurenční výhoda, v tomto případě hraje velkou roli faktory jako čas a počet zaměstnanců, které neumožňují výkon všech nabízených služeb v krátkém čase.

### 3.2 Analýza vztahů a vymezení rolí v rodinné firmě

Pro tuto analýzu jsem využil konzultace se všemi členy firmy, kdy jsem se dotazoval zejména na rodinné vazby a vymezení vlastnických a výkonných rolí ve firmě.

Zakládajícími členy firmy jsou 4 rodinní příslušníci, matka, její syn, dcera a její manžel. Každému ze členů připadá 25% podíl ve firmě. Od vzniku firmy až do současnosti aktivně působí ve firmě pouze dva členové a to matka a manžel její dcery. Oba jsou rovněž vedeni jako jednatelé firmy. Do budoucna se počítá se zapojením zbylých dvou zakládajících společníků.

Neoficiálním ředitelem společnosti je nejstarší ze společníků, zakladatelka společnosti (dříve OSVČ), která má zkušenosti jak z odborné dlouhodobé praxe, tak i obchodní, z podnikatelské činnosti před vznikem rodinné společnosti. Je vedoucím a zároveň hlavním odpovědným projektantem, zpracovává stavebně-konstrukční řešení zakázek, hlavní činností je statické posuzování konstrukcí. Současně má na starost plánovací, organizační, řídicí a kontrolní činnost. Sloučena je role vlastníka, manažera i zaměstnance.

Druhý, v současnosti aktivní společník, získal svou pozici ve firmě díky komunikativnosti, vstřícnému přístupu ke klientům, cílevědomému vzdělávání se a získávání zkušeností. Ve firmě zastává pozici projektanta konstruktéra v oblasti pozemních staveb, organizačně zajišťuje jednání s klienty, dodavateli ostatních projekčních profesí. Za úkol má především vypracování stavebního řešení zakázek. Rovněž se výrazně podílí na obchodní činnosti, zejména na získávání zakázek, přípravě nabídek a objednávek pro klienty.

Třetím společníkem v rodinné firmě je dcera paní majitelky, která letos vystudovala vysokou školu stavební. V rodinné firmě působila při studiích brigádně, kdy zpracovávala dílčí části projektů (stavební řešení), zároveň vypomáhala s evidováním a archivací zakázek. V současné době získává odborné zkušenosti ve významné ostravské projekční společnosti. V budoucnu paní majitelka počítá se zapojením její dcery do chodu společnosti.

Posledním nejmladším společníkem je syn paní majitelky, který v současnosti studuje vysokou školu ekonomickou. Dosud ve společnosti vypomáhal s administrativní činností a zatím tzv. „nasává“ atmosféru. Do budoucna majitelka počítá se zapojením do firmy v ekonomické oblasti a především v manažerských činnostech firmy.

## Lidské zdroje ve firmě

V rámci analýzy rodinných vztahů a vymezení rolí ve firmě jsem zjišťoval i charakteristiky lidských zdrojů ve firmě, tzn. jejich vzdělání a zkušenosti, resp. potenciál.

Majitelka (25% podíl ve společnosti) a zároveň jednatelka firmy má vystudovanou vysokou školu stavebního oboru, za sebou poměrně dlouhou praxi 25 let v oboru projektová činnost ve výstavbě. Dlouhou dobu působila jako OSVČ. Disponuje řadou osvědčení, je členkou České betonářské společnosti (ČSSI). V roce 2004 složila autorizační zkoušky na autorizovaného inženýra pro statiku a dynamiku staveb, jenž jsou potřebné pro výkon živnosti „projektová činnost ve výstavbě“. Ve svém oboru je uznávanou osobou s řadou zkušeností, rovněž získala specifické osvědčení v oblasti navrhování objektů na poddolovaném území a navrhování mostních objektů.

Dalším ze společníků, rovněž vlastník (25%) a aktivně působící ve firmě má vystudovanou střední průmyslovou školu stavební, je mu 25 let. Za sebou má praxi 5 let u přední české projekční společnosti a dále jako zaměstnanec u OSVČ. Za tu dobu již získal některá osvědčení o zaškolení. Ve firmě působí jako projektant, zároveň je jednatelem firmy.

Ani jeden ze členů nedisponuje ekonomickým vzděláním a kvalifikací pro vedení účetnictví, proto firma najímá externí účetní.

### 3.3 Finanční analýza

Finanční situace je důležitá pro konkurenceschopnost sledované firmy. S ohledem na rozsah a téma diplomové práce bude provedena finanční analýza pouze ve zjednodušené podobě, kdy pro prvotní zjištění finanční situace ve firmě využiji vybraných poměrových ukazatelů, které by měly mít příslušnou vypovídací schopnost a následně zjištění dalších skutečností o finanční situaci ve firmě. Účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) jsou k dispozici v příloze č.1, výpočet jednotlivých ukazatelů pak v příloze č.2 a č.3.

**Tab. 3.1 Ukazatele rentability (výnosnosti)**

Ukazatele výnosnosti	vzorec	2008	2009	absolutní změna	relativní změna v %
rentabilita celkového kapitálu	EBIT / A	-0,742	-0,500	-0,242	32,59
rentabilita vlastního kapitálu	EAT / VK	-3,762	-	-	-
provozní ziskové rozpětí	EBIT / T	-0,693	-0,108	-0,585	84,37
nákladovost tržeb	N / T	1,693	1,108	0,585	-34,54

Hospodářský výsledek za oba sledované roky představuje ztrátu, proto vychází rentabilita celkového i vlastního kapitálu, stejně jako provozní ziskové rozpětí záporně. Rentabilita celkového kapitálu ukazuje na celkovou efektivnost podniku, která v tomto případě vypovídá o neefektivitě. U obou ukazatelů je vidět v roce 2009 nárůst oproti předchozímu roku, což znamená určité zlepšení, ne však dostačující.

Rentabilita vlastního kapitálu (VK) ukazuje na jeho míru zhodnocení. Za rok 2009 nemá tento ukazatel vypovídací schopnost, neboť podíl ztráty a záporného vlastního kapitálu by dal kladný výsledek, což ztrácí vypovídací smysl.

Provozní ziskové rozpětí udává schopnost podniku dosahovat zisk při daných tržbách, čehož podnik v tomto případě není schopen a měl by se tak zaměřit na analýzu jednotlivých nákladů, kdy jejich snížení může podnik dosáhnout vyšší částky zisku a zlepšit tak ukazatel ziskovosti tržeb. Nákladovost tržeb udává míru nákladovosti tržeb, která v roce 2009 poklesla oproti předchozímu roku o téměř 35%, avšak náklady stále převyšují tržby.

Vypočtené ukazatele rentability tedy svědčí o neefektivnosti, resp. o neschopnosti podniku zhodnocovat kapitál do něj vložený.

**Tab. 3.2 Ukazatele aktivity**

ukazatele aktivity	vzorec	2008	2009	absolutní změna	relativní změna v %
rychlost obratu majetku	$T / A$	1,070	4,617	3,547	331,36
doba obratu pohledávek	$P / T * 365$	-	29,442	-	-
doba splácení závazků	$KZ / T * 365$	273,750	101,635	-172,115	-62,87

Rychlost obratu majetku vypovídá o efektivnosti a intenzitě jeho využívání. Oproti roku 2008 se rychlost obratu majetku zvýšila o více než 300%, došlo tedy k jeho vyššímu využití, což je příznivý stav.

Doba obratu pohledávek udává, po kolika dnech jsou v průměru uhrazeny pohledávky.

Doba splácení závazků, udává po kolika dnech v průměru firma splácí své krátkodobé závazky. Ukazatel doby obratu pohledávek je v roce 2008 záporný, což způsobily záporné pohledávky v tomto roce, které jsou důsledkem tzv. dobropisů (firma fakturovala zakázku, která nakonec byla zrušena). V roce 2009 jsou pohledávky splaceny v průměru po 30 dnech, závazky po 102 dnech, což ukazuje na optimální stav z pohledu peněžních toků ve firmě (pohledávky musí být splaceny dříve, aby mohly být použity na krytí závazků), ne však z pohledu platební morálky. V roce 2008 činila splatnost závazků téměř 274 dní, což je příliš, následující rok však došlo k poklesu tohoto ukazatele.

**Tab. 3.3 Ukazatele platební schopnosti**

ukazatele platební schopnosti	vzorec	2008	2009	absolutní změna	relativní změna v %
běžná likvidita	$OA / KZ$	0,287	0,448	0,162	56,49
pohotová likvidita	$(KP + FM) / KZ$	0,287	0,448	0,162	56,49
okamžitá likvidita	$FM / KZ$	0,450	0,159	0,292	-64,75

Ukazatele běžné i pohotové likvidity jsou stejné, neboť firma nemá žádné zásoby a krátkodobé pohledávky (KP) a finanční majetek (FM) tak tvoří celková oběžná aktiva (OA). Ukazatele značí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky (KZ). Hodnoty v obou letech nevyhovují optimální hodnotě 1,5-2,5. To znamená, že oběžná aktiva nepostačují na pokrytí krátkodobých závazků, což je problém.

Okamžitá likvidita vypovídá o schopnosti podniku okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Optimální hodnota se nachází v intervalu 0,2 – 1. V roce 2008 to firma splňuje, v roce 2009 těsně pod hranicí. Znamená to, že firma není schopna svým krátkodobým finančním majetkem uhradit své závazky.

**Tab. 3.4 Ukazatele finanční stability**

ukazatele finanční stability	vzorec	2008	2009	absolutní změna	relativní změna v %
věřitelské riziko	$CZ / A$	0,803	1,286	0,483	60,15
poměr VK k celkovým aktivům	$VK / A$	0,197	-0,286	-0,483	-244,90
poměr cizích zdrojů k VK	$CZ / VK$	4,071	-4,500	-8,571	-210,53
dobu splácení dluhů	$CZ / (EAT + OP)$	-1,710	-5,250	-3,540	207,02

Ukazatele finanční stability (zadluženosti) zajímají zejména investory, banky a věřitele. Věřitelské riziko ukazuje na míru zadluženosti podniku. Vykázané hodnoty zaostávají za optimálními (do 0,5) a svědčí tak o vysoké zadluženosti firmy, což znamená i větší riziko věřitelů. V roce 2009 navíc došlo k nárůstu věřitelského rizika o 60% oproti předchozímu roku, což ukazuje na zhoršení situace.

Podíl vlastního kapitálu (VK) k celkovým aktivům (A) určuje do jaké míry jsou aktiva firmy financována kapitálem vlastníků. V roce 2009 je tento ukazatel dokonce záporný.

Doba splácení dluhů zahrnuje podíl dluhů k čistému peněžnímu toku z provozní činnosti. Ukazatel je v obou letech záporný, tzn., že podnik není schopen krýt své dluhy.

### **Další skutečnosti o finanční situaci ve firmě:**

Z účetních výkazů (příloha č.1) je patrná ztráta firmy v obou sledovaných letech, přičemž za rok 2009 se nakumulovaná ztráta projevila do záporného vlastního kapitálu.

Podnik je předlužený, souhrn všech aktiv firmy nestačí na úhradu závazků.

Velice důležitým se jeví ukazatel produktivity mezd (PH/mzdové náklady), který činí v roce 2009 0,94. Ukazatel by měl být vyšší než 1, kdy přidaná hodnota by měla pokrýt osobní náklady, odpisy i ostatní provozní náklady. I přes nepříznivou situaci byl ve firmě vysoký podíl mzdových nákladů, proto je potřeba snížit mzdové náklady, které jsou neúměrně vysoké v dosavadní pozici firmy (finanční ztráta). Je zapotřebí zvýšit obrát firmy, snížit výkonovou spotřebu, tak aby vzrostla přidaná hodnota.

Firma nevyužívá žádný bankovní úvěr, mezi cizí zdroje patří půjčky společníků, především pro zvýšenou potřebu peněžních prostředků při začátku podnikání.

### **Závěry z finanční analýzy**

Finanční analýza byla provedena za účelem zjištění celkové finanční situace ve firmě. V obou letech činil hospodářský výsledek ztrátu, což má nepříznivý dopad na rentabilitu a finanční zdraví podniku. Rentabilita kapitálu vyšla v obou letech záporná, což svědčí o neschopnosti podniku zhodnocovat kapitál do něj vložený. Ukazatel rentability tržeb ukazuje na neschopnost produkovat zisk z dosavadních tržeb, což doplňuje další ukazatel nákladovosti tržeb, který činí v roce 2009 1,108, tzn., že na 1 Kč tržeb připadá 1,1 Kč nákladů, přičemž ukazatel by měl být pod hodnotou 1. Jako základní faktor této situace se ukázal vysoký podíl nákladů, zejména mzdových nákladů na přidané hodnotě firmy.

V roce 2009 vzrostl obrát majetku o více než 300 % oproti předchozímu roku, což vypovídá o jeho produktivitě. V roce 2009 jsou pohledávky splaceny v průměru za 30 dní, závazky uhrazeny za 102 dní, což je optimální z pohledu peněžních toků ve firmě, vypovídá to však o horší platební morálce firmy.

Ukazatele likvidity vypovídají o tom, že oběžná aktiva nestačí na pokrytí krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita naopak vyhovuje v roce 2008, v následujícím roce již firma není schopna krátkodobým finančním majetkem krýt krátkodobé závazky.

Za velmi podstatné považuji ukazatele zadluženosti, které vypovídají o kritické zadluženosti podniku. Souhrn všech aktiv nestačí na pokrytí závazků.



\*\*\*

Po zjištění finančního potenciálu bude následovat Porterův model pěti konkurenčních sil, který ukáže na konkurenceschopnost podniku v jeho nejbližším okolí.

### **3.4 Porterův model 5 sil**

Chování podniku v tržním prostředí je ovlivňováno mnoha vlivy. Pro zjištění těchto vlivů jsem využil Porterova modelu pěti sil, který pomůže přiblížit stávající mikrookolí podniku a v tomto směru poukáže na konkurenceschopnost analyzovaného podniku, resp. jaký vliv mají jednotlivé konkurenční síly na vybraný podnik. Připomínám, že analyzovaný podnik působí v oboru „projektová činnost ve výstavbě.“

#### **1. Hrozba nových vstupů (konkurentů) do odvětví**

Pro vstup do odvětví existují jisté bariéry, které mohou bránit vstupu novým potenciálním konkurentům. Podnikat v oboru tedy nemůže každý předmět podnikání analyzované firmy, projektová činnost ve výstavbě, je v živnostenském zákoně vymezen jako živnost vázaná, tzn. že je potřeba splnit určité podmínky pro udělení této živnosti, jako např. vykonání zkoušek, určitá doba praxe a další. Konkrétní přesné požadavky o odborné způsobilosti ve vázané živnosti „projektová činnost ve výstavbě“ jsou stanoveny přílohou č. 2 zák. č. 455/1991 Sb.<sup>8</sup> Další omezení pak přináší Zákon č. 360/1992 Sb. (autorizační zákon), který vymezuje činnost autorizovaných osob.

Dalšími překážkami vstupu do odvětví jsou poměrně časté investice, jenž se odvíjí od:

- nutnosti celoživotního vzdělávání, kterou předepisuje autorizační zákon. Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků vyžaduje, aby vzdělávání probíhalo v tříletých cyklech, kdy na konci je potřeba čestné prohlášení na závěr vzdělávacího cyklu o absolvování odborných akcí, seminářů apod.
- stále nových technologií a neustálých změn v legislativě, v současné době novelizace stavebního zákona, přechod z českých státních norem (ČSN) na evropské normy. To vyžaduje neustálé sledování a vzdělávání, potřebu nových software (statické programy) a další, což přináší zvýšené náklady, vyšší potřebu času.

V tomto oboru není jednoduché získat veřejné zakázky. Pro jejich získání je potřeba splnit celou řadu podmínek, složení finanční jistiny atd., rovněž neexistuje jednoduchý přehled o

---

<sup>8</sup> Zák. č. 455/1991 Sb., příloha 2

výpisu veřejných zakázek. Firmy působící na trhu delší dobu proto mohou mít výhodu oproti nově vstupujícím firmám v rámci zkušeností, dobrého jména, silné zavedené pozice na trhu. Tyto požadavky jsou tedy určitými bariérami pro vstup do tohoto odvětví. Tyto bariéry však nejsou nepřekonatelné, proto hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví zde existuje.

## **2. Soupeření mezi stávajícími firmami**

Stávajících konkurentů, kteří nabízejí širokou škálu služeb a oborů činností, je poměrně mnoho. Konkurenti jsou jak z řad místních firem, tak i zahraničních, proto přesné údaje o počtu existujících konkurentů by se hledaly jen těžko.

V současné době je v odvětví vyvíjen tlak na snižování cen projektů, dále na snižování termínu zpracování a další. Tím stoupá intenzita soupeření mezi stávajícími firmami, které se snaží nabídnout nejlepší podmínky.

Společnost Projekt s.r.o. má v současnosti dostatek zakázek, spolupracuje s přední projekční společností Technoprojekt a.s., ve které majitelka několik let působila a udržuje si přátelské vztahy, což se projevuje např. tím, že se na ni obrací přednostně se zakázkami.

Neustálé inovace v oblasti technologií, materiálů, programového vybavení působí tlak na stávající firmy, které, aby si udržely konkurenceschopnost, se musí podřizovat tomuto tlaku tím, že musí sledovat trendy, vzdělávat se v této oblasti, a to přináší samozřejmě vyšší náklady. Soupeření firem v tomto ohledu závisí na rychlosti s jakou se přizpůsobí a s jakými službami zaujme zákazníka.

Analyzovaná malá firma si v současné době nemůže dovolit drahé softwarové vybavení, což přináší výhodu pro větší firmy s větším kapitálem, které tak mohou nabídnout službu rychleji, případně i kvalitněji.

V rámci neustálých inovací se očekává růst odvětví, což přinese větší rozptýlení firem a nebude tak hrozit boj o podíl na trhu, především mezi malými společnostmi.

## **3. Hrozba substitučních výrobků/služeb**

V odvětví pracovní činnosti sledované firmy neexistuje velká variabilita produktu, resp. služby jako v jiných odvětvích. Projektovou činnost výstavby prakticky nelze provést jiným způsobem, tzn. že hrozba substitučních služeb je velmi malá a nelze tak tuto službu nahradit. Potenciální substituci vidím např. v jiných technologických procesech, či použitím softwaru při tvorbě projektu, avšak ne při službě jako celku.

#### **4. Odběratelé a jejich dohadovací schopnosti**

Zákazníci jsou vzhledem k působnosti firmy Projekt s.r.o. převážně z Moravskoslezského kraje a blízkého okolí, ojediněle i ze Slovenska. Jedná se o soukromé osoby, nebo firmy, které chtějí realizovat nějakou stavbu (dům, výrobní hala, případně rekonstrukce budov aj.) a potřebují k tomu vypracování projektu. Firma nabízí přípravnou část projektu, inženýrskou činnost, realizační část projektu, i ostatní práce, jako statické posuzování stavebních konstrukcí, zprostředkování posudků i jiných činností, čímž se okruh potenciálních zákazníků zvyšuje. V současné době je poměrně hodně zákazníků žádajících projekt na dotaci „zelená úsporám“.

Vyjednávací vliv odběratelů roste s informovaností o produktu. Ta je o činnosti firmy poměrně malá, pokud to nejsou klienti ze stejného oboru. Často tak z neznalosti, či předešlých zkušeností zpochybňují větší rozsah potřebné dokumentace projektu, který je potřebný s ohledem na stále nové směrnice, vyhlášky, novely zákonů a orientují se hlavně podle ceny nabízených služeb. Odběratelé tak vyvíjejí tlak na firmy v podobě požadavků na snižování nákladů firem a rostoucí kvalitu služeb, čímž staví konkurenci proti sobě. Firmy si potřebují své zákazníky udržet, proto je v tomto případě jejich vyjednávací vliv poměrně vysoký.

#### **5. Dodavatelé a jejich dohadovací schopnosti**

Firma Projekt s.r.o. nabízí širokou škálu služeb. V případě, že vykonává pouze svou specializovanou činnost (obor autorizace, statické posuzování stavebních konstrukcí, projektová činnost aj.), nepotřebuje tedy dodavatele a jejich dohadovací schopnost je tak nulová.

Firma Projekt s.r.o. však nabízí mj. zpracování kompletní projektové dokumentace k výstavbě, která obsahuje i činnosti, jež nejsou v oboru firmy a potřebuje proto dodavatele. Jedná se projekty v oblasti technických zařízení budov (elektro, plyn, voda aj.). Dodavatelův produkt je tedy důležitým vstupem pro činnost odběratele. Těchto dodavatelů pro firmu Projekt s.r.o. není mnoho, mohou si tak stanovit vyšší ceny a z tohoto pohledu je dohadovací schopnost dodavatelů poměrně vysoká. To platí i v případě rozpracovanosti určité zakázky, kdy náklady přechodu k jinému dodavateli by byly příliš vysoké (z důvodu přípravy nových podkladů, ztráty času apod.). Firma Projekt s.r.o. si proto vybírá dodavatele podle kvality a rychlosti dodávaných služeb, vychází přitom z předešlých zkušeností.

Další případ, kdy je síla dodavatelů značná, souvisí s významností objemu zakázky. Dodavatelé samozřejmě preferují vyšší objem dodávaných prací, tzn. že mohou odmítat firmy s požadavky na menší zakázky.

### 3.5 PESTLE analýza

Předmětem této analýzy jsou faktory vnějšího makroprostředí podniku, tzn. faktory, které vybraná malá firma nemůže ovlivnit, ale které na ni mají určitý vliv. Cílem je tedy zjistit jaký vliv mají vybrané faktory na analyzovanou malou firmu. Použitá data budu čerpat z internetových zdrojů, statistického úřadu, konzultace ve firmě a dalších.

#### **Politické faktory:**

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské Unie, což přineslo řadu výhod jako volný vstup (bez cel) na zahraniční trh, růst zahraničních investic, volný pohyb pracovní síly, možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů EU mj. pro začínající podnikatele, malé a střední podniky a další. Mezi určité nevýhody či omezení lze zařadit určité regulace, či přidělení kvót např. v zemědělství, potravinářství, či emisní limity. Dopad pro firmu má členství ČR v EU takový, že je nutno respektovat celou řadu zákonů a jiných směrnic upravujících podnikatelské prostředí a konkrétně podnikatelskou činnost analyzované firmy.

Česká republika je demokratickým státem, kde je politická situace stabilní. Podnikat zde může každý bez omezení v rámci příslušné legislativy. Vliv na podnikání a podnikatelské prostředí mají zejména politické strany, které se střídají v určitých cyklech. Ty mají rozdílné pohledy na podnikatelské prostředí a tak se stává, že se poměrně často mění např. daňová politika. Ta je v České republice následná: Daň z příjmu - naposled se změnila sazba daně z příjmu právnických osob k 1.1.2010 na 19% z loňských 20%.

Sazby DPH se pro rok 2010 zvýšily o jedno procento. Základní sazba daně v roce 2010 je 20 % a snížená sazba daně je 10 %. V členských zemích Evropské unie musí být základní sazba daně od 15 % do 25 %. Sociální pojištění - V roce 2009 došlo ke snížení sociálního pojištění. Tato změna platí i v roce 2010. Zaměstnavatel tak za svého zaměstnance odvádí sociální pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy zaměstnance. Zaměstnanec odvádí ze své hrubé mzdy 6,5 % na sociálním pojištění. Zdravotní pojištění - Sazba zdravotního pojištění se u nás dlouhodobě nemění. Zaměstnavatel za svého zaměstnance odvádí zdravotní pojištění ve výši 9 %. Zaměstnanec odvádí ze své hrubé mzdy 4,5 % na zdravotním pojištění. Nutno podotknout, že ve většině vyspělých zemí se odvádí pouze sociální pojištění (zdravotní a sociální pojištění jsou sloučeny do jednoho pojištění).

Dopad na firmu: *na zkoumaný podnik má největší dopad daňové zatížení, evropské zákony a směrnice, případně možné čerpání výhod plynoucích z členství ČR v EU.*

### **Legislativní faktory:**

Podnikání (v tomto případě činnost obchodní společnosti s ručením omezeným) v České republice upravuje Zákon č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník), dále Zákon č. 455/1991 Sb. (živnostenský zákon), ten mj. vymezuje vázanou živnost „projektování ve výstavbě“, která je předmětem činnosti analyzované firmy. Dalším důležitým zákonem jenž je důležitý pro vybraný podnik je Zákon č. 360/1992 Sb. (autorizační zákon), který vymezuje činnost autorizovaných osob. Pro výkon projektové činnosti ve výstavbě (předmět činnosti analyzované firmy) je potřeba autorizace. Autorizací se rozumí oprávnění fyzických osob k výkonu odborných činností ve výstavbě. Vybranými činnostmi ve výstavbě jsou projektová činnost ve výstavbě a odborné vedení provádění stavby nebo její změny. Autorizovaný technik tedy může např. provádět stavebně technické průzkumy, vést realizaci stavby, provádět autorský nebo technický dozor nad realizací stavby, řídit příslušné odborné stavební a montážní práce apod. Každá autorizovaná osoba musí mít v různém rozsahu znalost vymezeného okruhu práva, ale i disponovat jeho příslušným zdrojem. Nejde jen o stavební zákon a právní předpisy v rozsahu oboru, popř. specializace, pro kterou mu byla udělena autorizace, ale o stovky dalších právních předpisů z různých oblastí práva, jako např.: autorské právo, pracovně právní vztahy a BOZP, daně, řízení a poplatky, doprava, sociální a nemocenské zabezpečení, nemovitosti, zdravotní zabezpečení a spousta dalších.

Dalším důležitým zákonem, kterým se musí firma řídit je Zákon č. 183/2006 Sb., ze dne 14. března 2006, o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

Zákon č. 100/2001 Sb. (zákon o posuzování vlivu na životní prostředí) a vládní nařízení 178/2001 Sb. podmínky ochrany zdraví při práci.

V současné době měl velký vliv na podnik přechod na evropské normy v oblasti navrhování konstrukcí, kdy musela firma nakoupit nový software, absolvovat seminář a školení, následně se tyto skutečnosti projeví i v ceně nabízených služeb.

Dopad pro firmu: *vliv legislativních faktorů na zkoumaný podnik je zřejmý a zcela zásadní. Podnik se touto legislativou musí řídit, musí neustále sledovat novelizace těchto zákonů a další nová nařízení, kterým se musí podřídít, což ovlivňuje jeho náklady a také mobilitu.*

### **Ekonomické faktory:**

Česká republika se v současnosti dostává z ekonomické recese, pomalu odeznívá světová hospodářská krize, která se dotkla stavebnictví poměrně silným způsobem, pozastavena byla spousta staveb, konkrétně v Ostravě např. objekt Karolina. Tento fakt samozřejmě působí i na sledovanou firmu, kdy zaznamenala pokles poptávky zejména v první polovině loňského

roku. V současné době odvětví zaznamenává pozvolný vzestup, stále je však cítit důsledky krize, firma nyní zaznamenává zvýšenou poptávku avšak pouze u zakázek menšího rozsahu.

Důležitým ekonomickým faktorem hrajícím roli v odvětví stavebnictví jsou úrokové sazby. Ty byly v období recese sníženy s jediným cílem, kterým je investiční pobídka. Aktuálně se úrokové sazby pohybují mezi 1-2%. Klesající úrokové sazby mají vliv na cenu úvěrů, které snižují. Tyto úvěry firmy potřebují k realizaci investic, v tomto případě staveb. Pro sledovanou firmu to má jasný důsledek, protože platí rovnice „nestaví se = neprojektuje se.“ Vliv úrokových sazeb je tedy sekundární, pro firmu však poměrně zásadní.

Inflace se promítá do cen stejně jako u všech jiných produktů či služeb, v našem odvětví se projevuje v cenách projektů, způsobuje růst nákladů, rostou i ceny dodavatelů apod. V současné době je inflace stabilní, tudíž žádný dopad pro firmu.

Měnové kurzy nemají v tuto chvíli zásadní vliv na malou firmu, neboť ta v současné době nemá zakázky v cizí měně. V případě subdodavatelské činnosti pro větší firmy měnové kurzy mohou projevit v ceně projektů.

Dopad pro firmu: *některé ekonomické faktory mají zásadní vliv pro sledovaný podnik, aktuálně ekonomický cyklus (světová krize), s ním související poptávka, ve které se projevují i úrokové sazby.*

### **Sociokulturní faktory:**

Moravskoslezský kraj, kde působí firma Projekt s.r.o. byl dříve centrem těžkého průmyslu. Podle toho zde byla také vysoká koncentrace obyvatel pracujících v tomto průmyslu. Tak jak se mění průmysl, mění se i struktura obyvatel. Životní úroveň se zvedá, po vlivu těžkého průmyslu, kdy zde v 90. letech byla poměrně vysoká nezaměstnanost. Úroveň vzdělání obyvatel MS kraje je na poměrně vysoké úrovni, především díky zastoupení několika univerzit v tomto kraji. Příjmy a s tím související kupní síla obyvatel roste, ti se stále více stěhují do rodinných domů na pokraj města, staví se obchodní centra, sportovní centra, domy pro seniory, domy s pečovatelskou službou apod. V současné době se i zde projevil vliv světové krize, který pozastavil stavby, nyní se však pomalu rozjíždí.

Firma působí v Moravskoslezském kraji, který hraničí s Polskem a Slovenskem. Znalost slovenského a polského jazyka tedy může být příležitostí pro vstup na tyto trhy a pro získávání nových potenciálních zákazníků z těchto trhů. V rámci EU existují i projekty příhraniční spolupráce, na které mohou být čerpány dotace z EU.

Dopad pro firmu: *sociokulturní faktory mohou pro podnik znamenat nové příležitosti, které přicházejí z rostoucí kupní silou obyvatel, jejich zvyky a hlavně novými trendy.*

### **Technologické faktory:**

Stavebnictví stejně jako i jiné obory podléhá neustálým dopadům inovací technologií, které se odráží samozřejmě i do projektování. Jedná se především o použité materiály, výrobní technologie, zjednodušení práce pomocí softwarových programů a další. Tyto inovace a zlepšení s sebou přináší pro firmy potřebu neustálého vzdělávání a studium nových technologií, je potřeba analyzovat vhodnost použitých materiálů pro konkrétní projekty apod. V současné době se hojně začínají používat solární panely jako zdroj energie, což souvisí se snižováním energetické náročnosti u staveb. Tyto nové technologie přináší do projektování i určité bariéry, které musí každá firma překonat, chce-li být konkurenceschopná. Jedná se např. o to, že nejsou rozšířené podklady o nových technologiích, chybí zkušenosti v takovém rozsahu, je zapotřebí analýza rizik těchto nových technologií, nové typy materiálů pro nosné konstrukce a konstrukční části, které přináší požadavky na zohlednění v projektování a ve statice, posuzování tepelně technických a akustických vlastností, požární bezpečnostní opatření a další.

Dopad pro firmu: *Technologické faktory tedy ovlivňují malou firmu poměrně zásadním způsobem. Aby si firma udržela konkurenceschopnost, musí neustále sledovat a přizpůsobovat se těmto novým trendům a vlivům inovací, což s sebou přináší potřebu neustálého vzdělávání a potřebných dalších finančních zdrojů na přizpůsobení se těmto vlivům.*

### **Ekologické faktory:**

V posledních letech, zejména po vstupu ČR do Evropské Unie, začala podnikatelské prostředí čím dál více ovlivňovat environmentální politika, ochrana životního prostředí a ekologie. V souladu s touto politikou musí firmy akceptovat celou řadu nařízení týkajících se ochrany životního prostředí.

Při projektování nových staveb se firmy musí řídit např. zákonem č. 100/2001 Sb. (zákon o posuzování vlivu na životní prostředí), dále zákonem č. 114/92 Sb. o ochraně přírody a krajiny. Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy.

Velký důraz je u společností kladen na snižování uhlíkových stop a zatížení životního prostředí. Z toho plyne vliv inovací, které zohledňují environmentální politiku firem. Novým trendem v oblasti stavebnictví je např. snižování energetické zátěže. V tomto směru hraje prim program „Zelená úsporám“, jehož cílem je zajistit realizaci opatření vedoucích k

úsporám energie a využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. V tomto směru to přineslo firmě novou příležitost v podobě nových zakázek.

Dopad na firmu: *firma musí v projektech zohledňovat dopad staveb na životní prostředí, je zapotřebí nejrůznějších vyjádření příslušných autorizovaných osob a úřadů, což s sebou přináší mj. zvýšené náklady. Přínosem je kvalitní životní prostředí, stavby s minimálním zatížením ž.p. a pro firmu Projekt s.r.o. nové zakázky.*

### **3.6 model IDINMOSU**

Model konkurenceschopnosti IDINMOSU jsem se rozhodl vytvořit z několika podkladů. Základem jsou výsledky vyplývající z provedených analýz, dále pak pozorování a dotazování ve firmě. Filozofie tohoto modelu spočívá ve vzájemné provázanosti jednotlivých faktorů, která určuje konkurenceschopnost firmy.

#### **Blok I. – základní prvek**

**VIZE, STRATEGIE FIRMY** – Vize firmy Projekt s.r.o. spočívá ve vybudování tradičního rodinného podniku, jenž bude konkurenceschopný, čehož by ráda dosáhla důrazem na kvalitu poskytovaných služeb, vstřícností a seriózním jednáním se zákazníky.

#### **Blok II.**

##### **PROSTOR**

Firma Projekt s.r.o. působí v České republice převážně v Moravskoslezském kraji, ojediněle má zakázky na Slovensku, subdodavatelsky řešila zakázku v Barmě. Strategickou roli hraje fakt, že firma sídlí v prostorech velké přední projekční společnosti Technoprojekt a.s., kde má pronajatou kancelář, z čehož plynou výhody např. v podobě dostupnosti dodavatelských profesí, v rámci přátelských vztahů s touto firmou příliv zakázek (subdodavatel), což následně posiluje identitu firmy.

##### **ČAS**

Čas hraje v malé firmě velkou roli. Je zde spojena role vlastníka, manažera a zaměstnance, tudíž musí zvládat více funkcí najednou, přičemž na stěžejní práci, není dostatek času. Dalším problémem souvisejícím s časem je, že firma občas nedodržuje termíny zakázek, především z důvodů náhlých změn vyvolaných zákazníkem (připomínky k projektu).



Majitelka bývá v práci od rána do večera, někdy i včetně víkendů, což vede k minimalizaci času na osobní reprodukci a následně snížení produktivity práce.

Vlastním pozorováním ve firmě jsem zjistil, že ve firmě nefunguje plánování času. Sami členové firmy potvrdili, že plánování aktivit v příslušných dnech nevěnují velkou pozornost, z čehož pramení velké časové ztráty během dne, např. telefony, kopírování, vyřizování nepotřebných, nebo v tu chvíli nedůležitých aktivit.

## **PŘÍRODA**

Výsledky převzaty z PESTLE analýzy.

Příroda jako vnější faktor působící na konkurenceschopnost firmy má na sledovanou firmu vliv především z legislativního hlediska. Mám tím namysli zejména dopad neustálých novelizací a vydávání nových zákonů, směrnic a jiných nařízení na projektování, kdy firma musí v projektech zohledňovat dopad staveb na životní prostředí, což má za následek zvýšené náklady, a to z hlediska času i peněz. Na druhou stranu současný trend snižování energetické náročnosti přináší nové možnosti pro firmu (realizace zakázek „Zelená úsporám“). Přínosem jsou pak stavby s minimálním zatížením životního prostředí, což má pozitivní dopad na přírodu i společnost.

## **SPOLEČNOST**

Výsledky převzaty z PESTLE analýzy.

Společnost a sociokulturní faktory mohou pro podnik znamenat ohrožení, ale taky nové příležitosti. Ty přicházejí z rostoucí kupní silou obyvatel, jejich zvyky a hlavně novými trendy. Např. v současnosti snižování energetické zátěže u domů zvedá zájem lidí (společnosti) o tyto stavby, které firma Projekt s.r.o. projektuje, roste tedy poptávka. Společnost v tomto případě pozitivně ovlivňuje sledovanou firmu.

## **Blok III.**

### **FINANCE, FINANČNÍ PARTNEŘI**

Výsledky převzaty z finanční analýzy.

Prvním důležitým poznatkem je nerentabilita. Firma je v obou letech ve ztrátě.

V současné době kritická situace, kdy je firma předlužena, nakumulovanou ztrátou má nyní záporný vlastní kapitál.

Občas se firma dostává do situace, kdy není schopna včas vyplatit mzdu, nebo zaplatit dodavatelům, a to z důvodu platební neschopnosti dlužníka.

## **ZÁKAZNÍCI**

Výsledky převzaty z Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil.

Zákazníci jsou vzhledem k působnosti firmy převážně z Moravskoslezského kraje a blízkého okolí, ojediněle i ze Slovenska. Jedná se o soukromé osoby, nebo firmy, které chtějí realizovat nějakou stavbu (dům, výrobní hala, případně rekonstrukce budov aj.) a potřebují k tomu vypracování projektu. V současné době je poměrně hodně zákazníků žádajících projekt na dotaci „zelená úsporám“.

Poměrně důležitým faktorem je pro firmu vyjednávací vliv zákazníků, který roste s informovaností o produktu a nových trendech. Odběratelé tak vyvíjejí tlak na firmy v podobě požadavků na snižování nákladů firem a rostoucí kvalitu služeb, čímž staví konkurenci proti sobě. Aby firma přilákala zákazníky, musí být vidět zejména její identita. Zároveň vyjednávací vliv zákazníku působí na mobilitu firmy, která se snaží maximálně vyhovět jeho požadavkům, což se zase negativně projevuje v čase, kdy firma pracuje na zakázce i přesčas, jen aby vyhověla potřebám zákazníka.

## **ZNALOSTI, INOVACE, LIDÉ**

Výsledky vychází z analýzy rodinných vztahů a lidských zdrojů ve firmě.

Firma disponuje značnými znalostmi a zkušenostmi v odborné oblasti, tzn. projektová činnost ve výstavbě, díky dlouholeté praxi v této oblasti má dobré povědomí o trhu. Na druhou stranu je zde nedostatečný lidský kapitál v oblasti ekonomické, tzn. manažerské znalosti, hlavně pak finanční řízení firmy, které se v současné době projevilo ve finanční situaci firmy.

## **INTERNÍ PROCESY, TECHNOLOGIE**

Malá firma působí na trhu necelé dva roky, vzhledem k finančním možnostem si dosud nemůže dovolit drahé softwarové vybavení, kterým disponují větší firmy. To se projevuje v delším zpracování zakázek.

Firma si zakládá na kvalitě dodávaných služeb a spokojenosti zákazníků. Tím se snaží přilákat nové potenciální zákazníky. Ve firmě se však nevěnuje velká pozornost marketingu, firma nevystupuje aktivně, neprezentuje se na výstavách apod. V současné době je dostatek práce (zakázek), ale vzhledem k budoucí snaze rozvoje firmy, bude třeba shánět více zakázek. V současné době byly vybudovány internetové stránky společnosti.

## **Blok IV.**

### **IDENTITA**

Malý rodinný podnik upřednostňuje kvalitu, spokojenost zákazníka, vstřícnost a serióznost, což se projevuje věrností stálých a získáváním nových zákazníků, kteří kladou stále vyšší požadavky na rychlost a kvalitu odvedené práce. Firma je umístěna na strategickém místě, neboť sídlí v centru Ostravy v pronajatých prostorách přední projekční firmy Technoprojekt a.s., se kterou úzce spolupracuje a má tak k dispozici veškeré zdroje a prostředky, jenž potřebuje k realizaci své činnosti. Dalším strategickým faktorem může být fakt, že firma sídlí blízko hranic s Polskem a Slovenskem, čímž se ocitá v transnacionálním prostředí a vzniká tak prostor pro vstup na nové trhy.

Navenek se firma prezentuje lehce zapamatovatelným logem, avšak povědomí o firmě zatím není tak velké, neboť firma zatím nevynakládá velké prostředky na marketing.

### **INTEGRITA**

Soudržnost podniku je dána jednak charakterem malých a středních podniků, kde jsou vzájemné vazby uvnitř podniku úzce spjaté, ale také charakterem rodinného podniku, kde soudržnost tvoří rodinné vazby.

Firma je tvořena společníky různých věkových kategorií, což zajišťuje vyzrálост a zkušenosti na jedné straně, a nové pohledy a ochotu experimentovat na straně druhé. Účelným propojením těchto faktorů tak firma upevňuje svůj charakter a posiluje soudržnost.

### **MOBILITA**

Vybrané malé firmě, sídlící v Moravskoslezském kraji, by mohly změny vnějšího charakteru způsobit problémy, např. nové směrnice a vyhlášky budou potřebovat nové postupy a nové technologie, což může mít za následek vysoké náklady a tím způsobit třeba existenciální problémy firmě, proto se dá hovořit o minimální vnější mobilitě. Naopak vnitřně je firma poměrně mobilní, neboť pružně reaguje na potřeby vztahující se k zakázce. Tím mám namysli zejména časové přizpůsobení, kdy firma pracuje na zakázce přesčas i o víkendech.

### **SUVERENITA**

Na rozdíl od velkých nadnárodních korporací, které mají často větší suverenitu než některé státy, má tato malá firma spíše jen symbolickou suverenitu. Z pohledu podnikatele (vlastníka firmy) lze sice hovořit o vyšší úrovni suverénnosti, jelikož rozhoduje samostatně o svém vývoji a samostatně realizuje rozhodnutí, avšak z pohledu postavení v podnikatelském prostředí suverenita upadá, neboť je podřízena vlivu velkých korporací, podnikatelských sítí, státních institucí, ale také musí respektovat platnou legislativu, a další platné směrnice.

### 3.7 SWOT analýza a závěrečné shrnutí

#### SWOT ANALÝZA

Následující SWOT ukáže silné stránky a příležitosti analyzované společnosti Projekt s.r.o., které mohou být využity k odstranění slabých stránek a ohrožení. Výsledky jsou vytvořeny na základě provedených analýz. Do SWOT analýzy zapracuji i jednotlivé faktory modelu konkurenceschopnosti IDNIMOSU, které pro firmu mohou mít bivalentní charakter (tzn. mohou být např. slabou stránkou i ohrožením). Na základě této analýzy poté vytvořím v následující kapitole návrhy a doporučení, jenž povedou ke zlepšení současné situace ve firmě a které povedou ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

#### *Silné stránky (STRENGTHS)*

**Rodinný podnik** – Zakladatelka firmy založila společnost s vizí vybudovat silný rodinný podnik, do kterého bude postupně zapracovávat členy své rodiny. Silné rodinné vazby a soudržnost členů tak tvoří základní prvek identity firmy.

**Důraz na kvalitu nabízených služeb** – firma klade velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, a to hned z několika důvodů. Obor činnosti firmy sám o sobě vyžaduje kvalitu, např. statické posouzení nosné konstrukce vyžaduje pečlivost a preciznost, neboť hrozí např. zřícení budov. Firma si rovněž zakládá na vstřícnosti a věrnosti svých zákazníků, kterým se snaží nabídnout co nejvyšší službu, což přináší další efekt v podobě reklamy. Spokojení zákazníci mohou nabídnout firmu např. svým přátelům a známým. Tím firma získává nové zákazníky a rozšiřuje a posiluje identitu firmy. Tato forma propagace firmy je tak neúčinnější a nejlevnější, neboť z inzerce či internetových stránek se zákazník nedozví pravdu o kvalitě nabízených služeb. Dalším důvodem, proč nabízet kvalitní služby je úspora nákladů a času v případě reklamace. Kdy by pracovníci museli vynaložit další čas na odstranění chyb, čímž by přišli o zisk z následných objednávek.

**Umístění firmy** je nepochybně jeho silnou stránkou. Firma sídlí přímo v centru města Ostravy, kde je výborná dopravní dostupnost, dostupné jsou rovněž úřady potřebné pro vyřizování a chod firmy. Další výhodou je, že firma sídlí v pronajatých prostorách přední projekční společnosti Technoprojekt a.s., což s sebou přináší výhody ve formě spolupráce s touto společností a zároveň možnosti dodavatelských služeb od jiných profesí, které Projekt s.r.o. potřebuje pro realizaci některých zakázek.

**Znalosti a zkušenosti** – Podnik je na trhu nováčkem, působí od 2. poloviny roku 2008, avšak jeho zakladatelka dříve působila jako OSVČ, předtím pak jako zaměstnanec, a to ve stejném oboru, ve kterém nyní působí firma Projekt s.r.o. Za tu dobu tedy získala mnoho znalostí a zkušeností, stejně jako dobrou pověst. Rovněž je vlastníkem mnoha certifikátů a osvědčení, např. na projekt „zelená úsporám“, který je v současnosti žádaný.

**Autorizace statika** – Paní majitelka získala během dřívějšího působení autorizaci statika, čímž mj. rozšiřuje portfolio služeb současné firmy a může tak zvýšit konkurenční schopnost dané firmy.

**Široká nabídka služeb** – firma i přes malý počet členů nabízí poměrně hodně služeb (viz kapitola 3.1.2 charakteristika nabízených služeb), což zajišťuje pružnost firmy v reakcích na požadavky společnosti, resp. potenciálních zákazníků. Firma se také snaží být maximálně mobilní, což se projevuje vytrvalou prací na zakázkách, někdy i mimo pracovní dobu.

### ***Slabé stránky (WEAKNESSES)***

**Nepříznivá finanční situace** – Asi největší slabinou je v současné době finanční situace, která si vyžaduje okamžité řešení. Firma je druhým rokem ve ztrátě, což letos způsobilo extrémní situaci, kdy nakumulovanou ztrátou se vlastní kapitál dostal do záporných čísel. Firma tak v současnosti nedisponuje potřebným majetkem k úhradě svých závazků. Nepříznivá je také celková zadluženost (věřitelské riziko) a skladba vlastních a cizích zdrojů.

**Čas** – Tím, že se firma snaží maximálně přizpůsobit zákazníkovi a na zakázkách pracuje podle potřeby i přesčas a o víkendech, svědčí o neefektivním využívání času. Občas se stává, že firma nestíhá termíny zakázek, to se stává, když zákazník má neočekávané požadavky, ale na termínu trvá. Tato situace může svědčit o špatné informovanosti zákazníka o činnosti firmy, nebo o nízké mobilitě firmy, která není schopna reagovat na jeho požadavky. Dalším faktorem nepřízně času je ve firmě špatné plánování a řízení času.

**Omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu** – Firma disponuje výbornými znalostmi a zkušenostmi v oblasti technické, ovšem v oblasti ekonomické trochu pokulhává. Majitelka má určité znalosti získané z předešlého podnikatelského působení jako OSVČ, avšak ani jeden ze členů nemá ekonomické vzdělání, potřebné pro vedení společnosti (manažerské činnosti) což se mohlo projevit v nepříznivé finanční situaci, nebo ve špatné koordinaci zakázek.

**Technologie** – Firma si s ohledem na finanční možnosti v současné době nemůže dovolit veškeré dostupné a drahé vybavení, především software, potřebné pro realizaci své činnosti, což se projevuje časově, např. v delším zpracování zakázek.

**Umístění firmy** je sice silnou stránkou, ale rovněž i slabou stránkou v tom směru, že firma sídlí v pronajatých prostorách, což s sebou nese břemeno nájemného, které je vzhledem k lokalitě poměrně vysoké.

**Nezastupitelnost** – Ve firmě působí zatím pouze dva členové, ale pouze jeden má autorizaci potřebnou k výkonu většiny nabízených služeb firmy Projekt s.r.o. Hrozí tak zde riziko, že firma nebude moci pokračovat ve výkonu, v případě indispozice onoho člena.

### ***Příležitosti (OPPORTUNITIES)***

**Nové trhy v EU, především Slovensko a Polsko** – Především díky umístění firmy v Ostravě, která sousedí v těsné blízkosti hranic Polska a Slovenska se nabízí možnost zaujmout postavení na tamních trzích. Díky znalosti slovenského jazyka je největší možností právě slovenský trh. Dále samozřejmě možnost nabízet své služby na celém trhu Evropské Unie. Prostřednictvím subdodavatelské činnosti pro velkou projekční firmu, už firma Projekt s.r.o. realizovala zakázky v zahraničí.

**Nové trendy ve stavebnictví** – Nové trendy v oblasti stavebnictví, v současné době snižování energetické náročnosti, mohou být pro firmu příležitostí a výzvou v podobě nových zakázek.

**Ekonomický růst** – V současné době se Česká republika dostává z recese a pomalu nastává hospodářský růst. Ten přináší příležitosti v podobě zvyšující se kupní síly obyvatel a jejich následný zájem o výstavbu (investiční činnost), pro kterou je potřebné projektování, což může vést k rostoucí poptávce po službách firmy Projekt s.r.o.

**Členství v klastru** – Příležitost v podobě členství v KM klastr o.s. by mohla firmě přinést např. lepší a rychlejší přístup k informacím, možnost výměny znalostí a informací z oboru lepší možnost získání podpor spolufinancovaných ze Strukturálních fondů a jiných zdrojů, podporu exportu, pronikání na zahraniční trhy a další.

## ***Ohrožení (OPPORTUNITIES)***

**Finanční situace** – Nedostatek financí na financování zakázek a provoz firmy může pro firmu znamenat ohrožení až zánik podniku.

**Čas** – stejně jako slabá stránka firmy může čas znamenat i ohrožení. Firma neefektivně využívá svůj produktivní čas. Práce přesčas a nedostatek osobní reprodukce může vést ke zdravotním problémům zaměstnanců, což může ohrozit mobilitu firmy. když nebude schopna realizovat zakázky, nebudou finance, což může vést k zániku firmy.

**Nové zákony, směrnice a vyhlášky** - Členství ČR v EU, přineslo v současné době přechod na evropské normy, což má pro firmu dopad, že musí nakoupit nový software. Dalším ohrožením jsou neustálé novelizace zákonů, které mohou být pro firmu ohrožením v tom smyslu, že firma má povinnost neustálého vzdělávání, investic do nového programového vybavení apod.

**Nové trendy a technologie** - Výzkum a vývoj v oblasti stavebnictví přináší neustále nové technologie a možnosti. Aby si firma udržela konkurenceschopnost, tak se musí těmto trendům přizpůsobovat, což přináší zvýšené náklady do nových software, vzdělání, školení apod.

**Reklamace, změny v projektech** – Náhlé změny v projektech, případně i reklamace mohou firmu dostat do časové, posléze i finanční tísně, neboť v současné době nemá dostatek volných lidských ani finančních zdrojů.

**Negativní politická změna** – Blížící se volby přinesou novou vládu, což může přinést ohrožení např. ve zvyšování daní. Růst státního dluhu ČR, nutnost penzijní reformy a jiné aspekty nutí politické strany hledat finanční prostředky, např. zvyšováním daní z příjmu.

**Vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů** – Odběratelé tlačí na snížení cen a termínů dodání, což firmu tlačí do kouta. Dodavatelé naopak tlačí na jejich zvýšení, což vyvolává tlaky konkurence - firmy se předhánějí kdo nabídne nižší cenu.

## ZÁVĚREČNÉ SHRnutí

Ve výše provedených analýzách a průzkumech ve firmě jsem zjišťoval konkurenceschopnost firmy, a to v rámci působení vnitřních i vnějších vlivů působících na schopnosti a možnosti firmy.

Vnitřní schopnosti a možnosti firmy tvoří silné i slabé stránky. Firma nedisponuje drahým technologickým vybavením, především z pohledu finančních zdrojů. Nemůže tak konkurovat větším firmám. Malý podnik však sází na kvalitu své produkce, jako na dlouhodobě určující prvek jejich úspěšnosti, což souvisí se zkušenostmi a kvalifikací pracovníků. Ty jsou u obou členů na výborné úrovni v technické oblasti, na druhé straně firmu sráží slabé schopnosti a znalosti v oblasti ekonomické, chybí manažerské vědomosti. Ve firmě má malý význam plánování, v práci převažuje improvizace a intuice. Tento fakt může být příčinou aktuální nepříznivé finanční situace. Firma je ve ztrátě, zadlužená, nelikvidní a nakumulovaná ztráta způsobila záporný vlastní kapitál, což znamená, že není schopna krýt závazky svým majetkem. Tato situace tak vyžaduje okamžité řešení.

Z Porterovy analýzy, jejíž cílem bylo poznání konkurenčních sil nejbližšího okolí sledovaného podniku, vyplynulo, že největší hrozbu pro podnik představují vyjednávací vlivy dodavatelů a odběratelů, a to především v oblasti ceny. Odběratelé vyvíjejí neustálý tlak na snižování cen a zkracování termínů dodání. Naproti tomu dodavatelé tlačí na růst cen svých služeb, čímž následně nutí sledovanou firmu k růstu cen jejich služeb. Patrný vliv má konkurenční soupeření firem, které hraje roli v rychlejším přizpůsobení se novým trendům, nabídce nižší ceny, nebo rozsahu služeb. Tyto konkurenční síly však neznamenají pro podnik jednoznačné omezení a nutnost podniku se za každou cenu přizpůsobovat, ale pouze fakt, se kterým je třeba počítat při běžném fungování firmy. Pro zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba tyto síly eliminovat.

PESTLE analýza ukázala silnější dopad na firmu v oblastech politicko-právních, technologických a ekologických, kterým se firma musí přizpůsobovat, a to za cenu zvýšení nákladů a časové náročnosti. Naopak příležitostí pro firmu jsou v současné době ekonomické i sociokulturní faktory, které mohou znamenat zvýšenou poptávku a příliv zakázek.

Stěžejním modelem této práce byl model konkurenceschopnosti IDINMOSU, který ukázal vzájemnou provázanost jednotlivých faktorů (vnějších i vnitřních) a naznačil tak konkurenceschopnost dané firmy. V tuto chvíli nelze jednoznačně vyslovit závěr, že firma je konkurenceschopná, neboť především aktuální špatná finanční situace tomu brání. Finance se následně promítají do dalších oblastí tohoto modelu, kdy špatná finanční situace oslabuje



identitu firmy, další oblast tvoří technologie a interní procesy, kdy firma nemá dostatek finančních prostředků pro nákup nových softwarových programů, které by urychlily práci a mohly tak přilákat další zákazníky. Do toho se promítá i další oblast, kterou tvoří lidské zdroje. Firma si v současné době nemůže dovolit přijmout další zaměstnance. Z těchto důvodů vyplývá jasná potřeba řešení špatné finanční situace, která povede ke zvýšení konkurenceschopnosti dané firmy. Další podobnou slabinou, jenž se promítá ve více oblastech je faktor času. Jeho neefektivní využívání se negativně projevuje např. ve volném času, kterého je nedostatek, a to z důvodu, že musí skloubit roli vlastníka, manažera i zaměstnance. Naopak vyzdvihnout lze např. oblasti jako rodinnou soudržnost a důraz na kvalitu poskytovaných služeb, které posilují soudržnost a identitu firmy, která se následně pozitivně projevuje ve spokojenosti zákazníka.

Veškeré dosažené výsledky z výše provedených analýz pak byly shrnuty ve SWOT analýze, která zachytila již zmíněnou špatnou finanční situaci jako největší slabinu firmy, která je zároveň i ohrožením v podobě zániku firmy. SWOT analýza zachycuje také silné stránky, především znalosti a dovednosti v oboru působení firmy, která má několikaletou praxi a má za sebou řadu úspěšných projektů. Další silnou stránkou jsou bezesporu silné rodinné vazby, které drží podnik pohromadě a přispívají k pozitivnímu klimatu ve firmě, což se následně přenáší i do kvality poskytovaných služeb, na kterou klade firma velký důraz a snaží se tak udržet a přilákat nové zákazníky. Příležitost pro firmu může znamenat vstup na nové trhy, zejména slovenský trh, který je v blízkosti působení firmy, a se kterým už firma má zkušenosti v podobě subdodavatelské činnosti.

Na základě provedených analýz a jejich výsledků zobrazených v konečné SWOT analýze budou vytvořeny návrhy a doporučení. Ty nebudou obsahovat řešení všech faktorů pro jejich nenáročnost a neakutnost, ale budou primárně zaměřeny na řešení stěžejních slabých míst, které jsou zásadní pro existenci firmy. Touto stěžejní slabou stránkou je aktuální špatná finanční situace, která znamená pro sledovanou firmu i ohrožení v podobě úpadku, jelikož je předlužená a svým majetkem nestačí na pokrytí všech závazků. Dalším návrhem bude eliminovat slabé stránky v podobě času, který firma neefektivně využívá, a který brzdí rozvoj společnosti i jeho zaměstnanců. Další návrh by měl být zaměřen na využití silných stránek k vytvoření příležitostí a zároveň eliminaci slabých stránek a ohrožení. Tímto návrhem je členství v klastru.

## 4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 4.1 Návrh řešení špatné finanční situace ve firmě

#### Aktuální stav situace:

Firma je druhým rokem ve ztrátě, v letošním roce však nastala extrémní situace, kdy poklesl vlastní kapitál do záporných čísel vlivem nakumulované ztráty z minulých let. Podle § 193 Obchodního zákoníku z takto vzniklé situace vyplývají pro firmu následující povinnosti: „*představenstvo společnosti svolává valnou hromadu bez zbytečného odkladu poté, co zjistí, že celková ztráta společnosti na základě jakékoliv účetní závěrky dosáhla takové výše, že při jejím uhrazení z disponibilních zdrojů společnosti by neuhrazená ztráta dosáhla poloviny základního kapitálu (nebo lze toto s ohledem na veškeré okolnosti předpokládat) nebo pokud se zjistí, že se společnost dostala do úpadku a navrhne zrušení společnosti či přijetí jiného opatření.*“ Podle § 128 odst. 2 Obchodního zákoníku tato povinnost platí i pro statutární orgány společností s ručením omezeným. V takto vzniklé situaci musí firma Projekt s.r.o. přijmout mimořádná opatření.

#### Pro řešení vzniklé situace existují tato možná řešení:

- *Zrušení společnosti* – tato možnost však po dohodě se členy firmy Projekt s.r.o. nepřipadá v úvahu, neboť by to nabouralo vizi firmy, která by ráda i přes nepříznivou situaci pokračovala v činnosti a hledala jiná řešení.
- *Možnost krytí ztráty budoucími zisky následujících let* - v případě, že firma předpokládá dosažení vysokých zisků již v následujícím roce, může valná hromada rozhodnout o krytí ztrát těmito zisky. Ztráta je však poměrně vysoká, proto tato možnost nebude stěžejní, bude však zahrnuta do dalších opatření firmy.
- *Příplatek nad rámec základního kapitálu* - jako další řešení připadá navýšení vlastního kapitálu příplatkem společníka nad rámec základního kapitálu. Tuto možnost upravuje §121 Obchodního zákoníku. Příplatek může být povinný nebo dobrovolný, příplatky musí schválit valná hromada. Příplatek se vkládá do kapitálového fondu, ze kterého být vyrovnány vzniklé ztráty. Příplatek lze společníkům vrátit v rozsahu, v jakém převyšuje ztráty společnosti, tj. v té části, která nebyla použita na úhradu ztráty.

- *Navýšení základního kapitálu* - dalším možným řešením je navýšení základního kapitálu společnosti, jenž může být provedeno peněžitým nebo nepeněžitým vkladem. Tato možnost se jeví jako nejlepší z výše uvedených, proto bude následně rozebrána a doporučena společnosti Projekt s.r.o.

### **Návrh navýšení základního kapitálu:**

Navýšením základního kapitálu firma získá rovněž větší důvěru u věřitelů z pohledu majetkové garance. Zvýšení základního kapitálu je možné jedině tehdy, jsou-li splaceny dosavadní vklady společníků, což firma Projekt s.r.o. splňuje. Všechny podmínky navýšení základního kapitálu u společnosti s ručením omezeným upravují §141-145 Obchodního zákoníku.

V prvé řadě, jak už vyplývá z obchodního zákoníku, je potřeba svolat valnou hromadu, kde se bude řešit vzniklá situace. Ta by měla být svolána do 30.6.2010. Společníci dosud firmě poskytovali půjčky. Ta poslední činí 150 000 Kč. Navrhují co nejrychleji splatit tuto půjčku, např. poskytnutím záloh ze zpracovávaných zakázek. Touto půjčkou pak navýšit základní kapitál, čímž z původních 200 000 Kč na 350 000 Kč. Tímto krokem vzroste vlastní kapitál ze záporných -56 000 Kč na 94 000 Kč. Zároveň poklesne o splacenou půjčku podíl cizích zdrojů ve firmě, které způsobují vysokou zadluženost, zajištěna tak bude i lepší likvidita firmy.

Navýšením základního kapitálu tak firma Projekt s.r.o. dostane vlastní kapitál do kladných hodnot, čímž odstraní hrozbu úpadku společnosti. Následně však musí přijmout opatření, která zamezí opakování této situace.

### **Následné opatření zlepšující finanční situaci (zejména dosažení ziskovosti)**

Aby se firma opětovně nedostala do ztráty, musí přijmout úsporná opatření. Firma musí sledovat ukazatel podílu přidané hodnoty k osobním nákladům, které byly neúměrně vysoké vzhledem k nastalé situaci. Navrhují proto snížit mzdových náklady alespoň o 20%, čímž se dosáhne kladné produktivity osobních nákladů (PH/osobní náklady), přidaná hodnota pokryje veškeré osobní i ostatní provozní náklady a následně se dosáhne kladného výsledku hospodaření.

Dalším opatřením je i snížení výkonové spotřeby. Firma musí analyzovat veškeré složky těchto nákladů a snažit se je minimalizovat tam, kde to nebude mít zásadní vliv na výkony. Po analýze výkazu zisků a ztrát bych doporučil zaměřit se zejména na snížení spotřeby materiálu a pohonných hmot.

Důležitým prvkem opatření je i zajištění růstu tržeb (v kombinaci se snížením nákladů i růstem zisku). Např. zvýšením cen své práce (nyní jsou ceny někdy pod úrovní konkurence), získáním lépe hodnocených zakázek. V minulosti firma pracovala na zakázkách, které při vynaloženém času nepřinesly potřebné peníze, proto se musí zaměřit na vyšší efektivitu práce, přijímat zakázky, které při stejném vynaloženém času přinesou více peněz. Po konzultaci ve firmě jsem zjistil, že již od nového roku firma získala výše ceněné zakázky, rovněž další vyhlídky jsou optimistické, tudíž by firma mohla na konci roku vykázat zisk a umožnit tak vzniklou ztrátu.

Doporučením pro firmu, které může pomoci oslabit slabé stránky a zároveň i ohrožení, je posílení lidského kapitálu ve firmě, a to v oblasti ekonomické. Dosud působí ve firmě pouze dva společníci s technickým zaměřením, ekonomickému je tak věnována malá pozornost. Firma potřebuje sledovat finanční situaci, musí se zaměřit hlavně na finanční řízení, vytváření budoucích prognóz, optimální kapitálovou strukturu a strategické řízení. Ze začátku navrhuji alespoň se vzdělávat v oblasti manažerských funkcí. Z analýzy rodinných vazeb je zřejmé, že dosud neaktivní společník firmy studuje vysokou školu ekonomickou, navrhuji proto zapojit ho do dění firmy.

Výsledným efektem těchto návrhů a doporučení je tedy zlepšení aktuálně nepříznivé finanční situace, jenž povede v konečném důsledku k posílení konkurenceschopnosti.

## 4.2 Návrh efektivního řízení času

Firma Projekt s.r.o. se potýká s neefektivním využíváním času, což se týká zejména denních operací. Proto navrhuji, aby nejprve firma provedla inventuru času několika pracovních dnů, která spočívá v analýze využití času, analýze časových ztrát a analýze „časožroutů“. Tuto inventuru času zachycuje Seiwert (1995) ve své knize „Čas jsou peníze“. Při vypracování návrhu vycházím právě z této knihy.

Analýza využití času by měla probíhat v zaznamenávání celkového průběhu činností během dne do jednoduchých formulářů („*záznam denních činností a časů*“ a „*záznam denního rušení*“), které uvádím, i s následným postupem, v příloze č.5. Důležitý je v tomto případě výběr jednotlivých dní, doporučuje se sledovat jeden celý týden.

Po vyplnění a vyhodnocení formulářů by měla následovat analýza časových ztrát, kde firma bude analyzovat dosavadní pracovní styl, a to na základě padesátibodového kontrolního seznamu, z něhož zjistí, v jakých oblastech dochází k největšímu plýtvání času. Tento seznam je v podobě 50 otázek, na které musí odpovědět formou ano/ne. Kompletní seznam se nachází v již zmíněné knize viz Seiwert (1995), v příloze č.7 pro představu uvádím jednotlivé skupiny otázek s jednou vybranou otázkou. Následovat by mělo seřazení jednotlivých bodů podle jejich důležitosti a na ty se dále zaměřit.

Po identifikaci nejdůležitějších časových ztrát by měli členové firmy vybrat 5 nejčastějších a nejintenzivnějších původců časových ztrát, a to prostřednictvím vybraných 30 nejvýznamnějších časožroutů. Některé uvádím v příloze č.7. Tyto časožrouty pak musí zaznamenat do tabulky a vypíše k nim možné příčiny a následná opatření.

Po této důkladné inventuře času tak firma zjistí nedostatky ve svém pracovním stylu a v řízení času, se kterým bude moci efektivněji nakládat. Základem efektivního řízení času je také nepochybně jeho správné plánování. Proto ještě uvádím 25 zásad a pravidel pro plánování času dle Seiwerta (1995), kterými by se měla firma řídit a dodržovat je, aby došlo k maximálnímu efektivnímu využití. Tato pravidla uvádím v příloze č.6.

Celkové přínosy tohoto návrhu budou znamenat pro firmu lepší organizaci vlastní práce a odstranění rušivých vlivů. Firma Projekt s.r.o. se tak může zbavit jedné ze svých velkých slabých stránek, které by se při neřešení mohly přeměnit i v ohrožení. Zároveň tím zlepší svou produktivitu práce, což v konečném důsledku může znamenat i zlepšení finanční situace a zajištění konkurenceschopnosti.

#### 4.3 Návrh zapojení firmy do většího uskupení

Dalším návrhem měl spočívat v zapojení firmy Projekt s.r.o. do stavebního klastru Ostrava, jehož vize „*stát se vůdčím subjektem smysluplné spolupráce při rozvoji stavebnictví (regenerace panelové výstavby) v Moravskoslezském regionu, mít úspěšně a efektivně zrealizované projekty, zlepšit kvalitu života a podmínky, být příkladem dobré praxe*“, by zapadala do kontextu vize firmy.

Firma by tak mohla využít svých silných stránek, především svých znalostí a dovedností, ke spolupráci s ostatními členy klastru a k realizaci společných projektů. Naopak pro firmu by členství v klastru znamenalo přínosy v podobě:

- Lepšího a rychlejšího přístupu k informacím, možnosti výměny znalostí a informací ze stavebního oboru.
- Větší vyjednávací síle a zefektivnění v dodavatelsko-odběratelských vztazích mezi členy klastru.
- Vyhledávání nových tržních příležitostí.
- Podpoře exportu a pronikání na zahraniční trhy.
- Lepší možnosti získání podpor spolufinancovaných ze Strukturálních fondů a jiných zdrojů.

V rámci členství v klastru by bylo nesporným přínosem také posílení identity malé rodinné firmy, která by jako samostatná musela vynakládat daleko větší úsilí, aby byla lépe identifikována trhem. Zároveň by členstvím ve stavebním klastru by firma eliminovala řadu ohrožení zachycených ve SWOT analýze, jako vliv nových technologií, inovací a trendů, vliv dodavatelsko - odběratelských vztahů.

V průběhu zpracování této diplomové práce ale došlo k zániku stavebního klastru, který se transformoval na znalostní klastr - Knowledge Management Cluster. Ten je však zaměřen na oblast rozvoje informačních a komunikačních technologií a transferu znalostí o podnikání převážně v malých podnicích, v geografickém vymezení Moravskoslezského a Zlínského kraje, čímž nezapadá do sledovaného efektu. Na druhou stranu by členství v tomto klastru, který je zaměřen na malé podniky, mohlo znamenat pro firmu přínos v oblasti managementu a finančního řízení, ve které firma dosud pokulhává.

## 5. ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byla konkurenceschopnost malé rodinné firmy. Prof. Zdeněk Mikoláš rozlišuje pojmy konkurence, jako výsledek aktivity firmy a konkurenceschopnost, jako potenciál firmy. V této práci jsem se proto zaměřil na zjišťování potenciálu vybrané malé rodinné firmy.

Cílem mé diplomové práce bylo vypracování vhodných návrhů a doporučení, jenž povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení současné pozice vybrané firmy. K dosažení vytyčeného cíle bylo potřeba firmu analyzovat. Zjišťoval jsem vnitřní schopnosti firmy i vnější vlivy, které na ni působí a nějakým způsobem ji ovlivňují. Cíl diplomové práce byl splněn, když jsem vytvořil 3 návrhy a doporučení, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

V teoretické části jsem se v úvodu zabýval problematikou malého a středního podnikání, rodinného podnikání a s ohledem na obor působení vybrané firmy jsem stručně uvedl i charakteristiku stavebnictví a projektování. V další části teorie jsem se zabýval teoretickým pojetím konkurence a konkurenceschopnosti, z čehož vyplývají i následné analýzy jako Porterův model pěti sil, nebo model konkurenceschopnosti IDINMOSU. Mezi další analýzy, které jsem v teorii rozebíral patřily PESTLE analýza, finanční analýza a SWOT analýza. V teoretické části jsem rozebíral i problematiku podnikatelského rizika, se kterým se každý podnikatel setká, a se kterým musí při výkonu podnikatelské činnosti počítat.

V analytické části jsem se snažil využít a aplikovat všechny uvedené teoretické poznatky. Nejprve jsem charakterizoval malou rodinnou firmu a následně zjišťoval její potenciál. Začal jsem analýzou lidských zdrojů a zjištěním rodinných vazeb ve firmě, z čehož vyplynuly vynikající znalosti a dovednosti v oboru projektování ve výstavbě, na druhé straně pak nedostatečné znalosti v oblasti ekonomie, především manažerských funkcí. Dále jsem se zabýval finančním potenciálem firmy prostřednictvím zjednodušené finanční analýzy. Z té vyplynuly v pozitivním směru ukazatele aktivity. Na druhé straně vyplynuly poměrně zásadní poznatky, jenž mohou mít vliv na existenci firmy. Firma je nerentabilní, nelikvidní, a předlužená, přičemž souhrn majetku nestačí k pokrytí všech závazků.

Při zjišťování konkurenceschopnosti jsem následně využil Porterův model pěti konkurenčních sil, kdy jsem analyzoval blízké okolí podniku. Z něj vyplynuly 3 síly, které podnik větším způsobem ovlivňují, a to vliv dodavatelů a odběratelů v oblasti ceny a konkurenční soupeření firem.

Následně jsem pomocí PESTLE analýzy zjišťoval působení vnějších vlivů na zkoumaný malý podnik. Jako nejvlivnější se ukázaly technologické faktory, spolu s politickými a legislativními. Jistý vliv měly také ekonomické a ekologické faktory a asi nejmenší vliv měly sociokulturní faktory.

Výsledky z dosud provedených analýz posloužily ke zhotovení komplexního modelu konkurenceschopnosti IDINMOSU, který jsem navíc doplnil i vlastním šetřením. Tento model ukazuje na vzájemnou provázanost a působení jednotlivých faktorů. Za nejvýznamnější považuji výborné znalosti a dovednosti zaměstnanců firmy a také rodinné vazby, které pozitivně působí na identitu a integritu firmy a následně i na zákazníky. Negativními složkami jsou zejména finance a čas, které naopak identitu zhoršují.

Na závěr jsem vytvořil SWOT analýzu, která prostřednictvím vnitřní a vnější analýzy zachycuje a jednoduše zobrazuje výsledky všech provedených analýz, na jejichž základě byly vytvořeny návrhy a doporučení. Ty pro jejich nenáročnost a neakutnost neobsahovaly řešení všech částí SWOT analýzy, ale byly primárně zaměřeny na řešení stěžejních poznatků, které jsou zásadní pro existenci firmy. Mezi tyto poznatky patří aktuální špatná finanční situace, která znamená pro sledovanou firmu i ohrožení v podobě úpadku, jelikož je předlužená a svým majetkem nestačí na pokrytí všech závazků. Další návrh spočívá v eliminaci slabé stránky v podobě času, který firma neefektivně využívá, a který brzdí rozvoj společnosti i jeho zaměstnanců. Další návrh se vztahoval na využití silných stránek k vytvoření příležitostí a zároveň eliminaci slabých stránek a ohrožení, kterým je členství v klastru.

Vytvořené návrhy a doporučení by měly být pro firmu přínosné zejména v oblasti zlepšení finanční situace, která byla kritická. V průběhu zpracování této práce se firma začala zabývat také problematikou finančního řízení, resp. optimalizace finanční situace, které dosud věnovali poměrně malou pozornost. Zlepšení došlo také v oblasti marketingu, kdy byly vytvořeny webové stránky firmy.



## Seznam použité literatury

- 1) BUREŠ, I. *Poziční strategie v marketingu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4.
- 2) DĚDINA, J.; ODCÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 3) FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- 4) FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- 5) GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- 6) GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 7) HAAS, Š.; HÁJEK, V.; JELEN, V. *Příprava a řízení stavební výroby*. Praha: Nakladatelství technické literatury, 1990. 532 s. ISBN 80-03-00210-9.
- 8) CHEVALIER, A.; HIRSCH, G. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 137 s. ISBN 80-85865-05-X.
- 9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 10) JIRÁSEK J. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 1993. 230 s. ISBN 80-85623-71-4.
- 11) KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- 12) KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- 13) KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- 14) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- 15) MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání a synergie*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

- 16) MIKOLÁŠ, Z.; FOLVARČNÁ, A. *Malá a střední firma: manuál podnikatelského vedení*. 1. vyd. Jilešovice: Nakladatelství a vydavatelství František MAJ, 2000. 67 s. ISBN 80-86458-02-4.
- 17) Mezinárodní kolektiv autorů. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902719-5-9.
- 18) OLERÍNY, M. *Řízení stavebních projektů, Claimový management*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 204 s. ISBN 80-7179-888-6.
- 19) PECÁKOVÁ, I. *Statistické aspekty terénních průzkumů I*. Praha: VŠE v Praze, 1995. 132 s. ISBN 80-7079-737-1.
- 20) PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2.
- 21) SEIWERT, J. L. *Čas jsou peníze*. Praha: Management Press, 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9.
- 22) SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- 23) SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- 24) ŠEBESTOVÁ, J. *Analýza faktorů ovlivňující podnikání českých firem po vstupu do EU se srovnáním trendů v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti*. Frýdek - Místek: Slezská univerzita v Opavě, 2005. 137 s. ISBN 80-7248-328-5.
- 25) VEBER J.; SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- 26) VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky : konkurence a aliance v EU*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- 27) *České stavebnictví v číslech 2007*. Praha: 2008. 47 s. ISBN 978-80-250-1713-5.

#### **Internetové zdroje:**

- [Http://ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) [online]. 26.4.2006 [cit. 2010-04-05]. Malé a střední podniky (MSP). Dostupné z WWW: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf).
- Klasty. [Www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) [online]. 20.1.2007, č.1, [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.czechinvest.org/klasty>.
- PETERKA, R.: Rodinné podnikání . [Www.idnes.cz](http://www.idnes.cz) [online]. 12.11.2007, č.1, [cit. 2010-03-05]. Dostupný z WWW: [http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-lu6-/firmy\\_rady.asp?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://podnikani.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-lu6-/firmy_rady.asp?c=A071109_162543_firmy_rady_amr).

## **Seznam zkratk**

EBIT -	zisk před úroky a zdaněním
EAT -	zisk po zdanění a úroky
T -	celkové tržby
N -	celkové náklady
A -	celková aktiva
VK -	vlastní kapitál
CZ -	cizí zdroje
P -	pohledávky
KZ -	krátkodobé závazky
FM -	finanční majetek
OA -	oběžná aktiva (krátkodobá)
KP -	krátkodobé pohledávky
OP -	odpisy
BOZP -	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OSVČ -	osoba samostatně výdělečně činná

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Seznam příloh**

- 1) Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát**
- 2) vstupní data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy**
- 3) výpočet ukazatelů finanční analýzy**
- 4) charakteristika lidských zdrojů**
- 5) formuláře a postup pro analýzu využití času**
- 6) zásady a pravidla plánování času**
- 7) Seznam pro „analýzu časových ztrát“ a „analýzu časožroutů“**

## Příloha č.1 Rozvaha a Výkaz zisků a ztrát

Rozvaha k 31.12. (v tis. Kč)		2008	2009
<b>Aktiva celkem</b>		213	196
B	Dlouhodobý majetek	124	75
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	124	75
C	Oběžná aktiva	49	113
C III.	Krátkodobé pohledávky	-28	73
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	77	40
D	Ostatní aktiva - přechodné účty A	40	8
D I.	Časové rozlišení	40	8
<b>Pasiva celkem</b>		213	196
A	Vlastní kapitál	42	-56
A I.	základní kapitál	200	200
A V.	VH minulých let	-	-158
A V.	VH běžného účetního období	-98	-158
B	Cizí zdroje	171	252
B III.	Krátkodobé závazky	171	252

Výkaz zisku a ztráty - zkrácená verze		2008	2009
II.	Výkony	228	905
B.	Výkonová spotřeba	153	358
+	Přidaná hodnota	75	547
C.	Osobní náklady	172	577
D.	Daně a poplatky	2	5
E.	Odpisy dlouhodobého NHM a HM	58	50
H.	Ostatní provozní náklady	0	11
Σ	Provozní výsledek hospodaření	-157	-96
O.	Ostatní finanční náklady	1	2
Σ	Finanční výsledek hospodaření	-1	-2
	VH za běžnou činnost	-158	-98
	VH za účetní období	-158	-98
	VH před zdaněním	-158	-98

Pozn. Rok 2008 není úplný (firma vznikla 27.6.2008)

## Příloha č.2 Vstupní data pro výpočet ukazatelů finanční analýzy

název	zkratka	2008 (v tis. Kč)	2009 (v tis. Kč)
zisk před úroky a zdaněním	EBIT	-158	-98
zisk po zdanění a úrocích	EAT	-158	-98
celkové tržby	T	228	905
celkové náklady	N	386	1003
celková aktiva	A	213	196
vlastní kapitál	VK	42	-56
cizí zdroje	CZ	171	252
pohledávky	P	-28	73
krátkodobé závazky	KZ	171	252
finanční majetek	FM	77	40
oběžná aktiva	OA	49	113
odpisy	OP	58	50
krátkodobé pohledávky	KP	-28	73

## Příloha č.3 Výpočet ukazatelů finanční analýzy

ukazatele	vzorec	2008	2009	absolutní změna	relativní změna v %
<b>ukazatele výnosnosti</b>					
rentabilita celkového kapitálu	$EBIT / A$	-0,742	-0,500	-0,242	-32,59
rentabilita vlastního kapitálu	$EAT / VK$	-3,762	-	-	-
provozní ziskové rozpětí	$EBIT / T$	-0,693	-0,108	-0,585	84,37
rentabilita nákladů	$N / T$	1,693	1,108	0,585	34,54
<b>ukazatele aktivity</b>					
rychlost obratu majetku	$T / A$	1,070	4,617	3,547	331,36
doba obratu pohledávek	$P / T * 365$	-	29,442	-	-
doba splácení závazků	$KZ / T * 365$	273,750	101,635	-172,115	-62,87
<b>ukazatele platební schopnosti</b>					
běžná likvidita	$OA / KZ$	0,287	0,448	0,162	56,49
pohotová likvidita	$(KP + FM) / KZ$	0,287	0,448	0,162	56,49
okamžitá likvidita	$FM / KZ$	0,450	0,159	0,292	-64,75
<b>ukazatele finanční stability</b>					
věřitelské riziko	$CZ / A$	0,803	1,286	0,483	60,15
poměr VK k celkovým aktivům	$VK / A$	0,197	-0,286	-0,483	-244,90
poměr cizích zdrojů k VK	$CZ / VK$	4,071	-4,500	-8,571	-210,53
doba splácení dluhů	$CZ / (EAT + OP)$	-1,710	-5,250	-3,540	207,02

## **Příloha č.4 Charakteristika lidských zdrojů ve firmě**

### **- První společník**

#### **Pohlaví**

Žena

#### **Věk**

52

#### **Nejvyšší ukončené vzdělání**

Vysokoškolské, titul Ing.

#### **Obor vzdělání**

Stavební, obor pozemní stavby, specializace betonové konstrukce

#### **Dosažená praxe v oboru**

25 let praxe v oboru, jako zaměstnanec i jako OSVČ

#### **Funkce a role ve firmě**

Vlastník (25%), autorizovaný inženýr pro statiku a dynamiku staveb, vedoucí a zároveň hlavním odpovědný projektant, zpracovává stavebně-konstrukční řešení zakázek, hlavní činností je statické posuzování konstrukcí. Současně má na starost plánovací, organizační, řídicí a kontrolní činnost. Sloučena je role vlastníka, manažera i zaměstnance.

#### **Znalosti a schopnosti:**

**Cizí jazyk:** angličtina, ruština

#### **Získaná osvědčení:**

- Průkaz zvláštní způsobilosti k činnosti ve výstavbě (Ministerstvo pro hosp.pol a rozvoj)
- Osvědčení z absolvování kurzu „projektové řízení“
- Osvědčení postgraduálního kurzu „statika – využití programů MKP“
- Osvědčení z absolvování kurzu „Vady a poruchy betonových staveb“
- Osvědčení o autorizaci – Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
- **Členství v České betonářské společnosti ČSSI**

#### **Specifické zkušenosti:**

- Navrhování objektů na poddolovaném území – pozemní objekty
- Navrhování mostních objektů.



## **Charakteristika lidských zdrojů**

### **- Druhý společník**

#### **Pohlaví**

Muž

#### **Věk**

25

#### **Nejvyšší ukončené vzdělání**

Středoškolské s maturitou

#### **Obor vzdělání**

Stavební, pozemní stavitelství

#### **Dosažená praxe v oboru**

5 let, zaměstnanec Technoprojekt a.s., zaměstnanec u OSVČ

#### **Funkce a role ve firmě**

Vlastník (25%), projektant konstruktér v oblasti pozemních staveb, jedná s klienty a dodavateli ostatních projekčních profesí. Zpracovává stavební řešení zakázek. Rovněž se výrazně podílí na obchodní činnosti, zejména na získávání zakázek, přípravě nabídek a objednávek pro klienty.

#### **Znalosti a schopnosti**

**Cizí jazyk:** angličtina

#### **Získaná osvědčení:**

- Osvědčení o zaškolení v programu AUTOCAD
- Osvědčení o zaškolení v programu REVIT
- Osvědčení ze školení KNAUF – montáž a servis produktů KNAUF
- Osvědčení ze školení KNAUF – ke správné aplikaci izolačních materiálů Knauf Insulation pro vnější a vnitřní konstrukce

## Příloha č. 5 Formuláře a postup pro analýzu využití času

Formulář pro zachycení činností a času

Analýza činností a času							
č.	činnost zaměstnání	od - do	délka trvání	A	B	C	D
1							
2							
.							
.							

Formulář pro zachycení denního rušení

Denní výkaz rušení (přerušení)				
č.	rušení	délka trvání	rušivý element	poznámky
	od - do	(v min.)		(důvod rušení)
1				
2				
.				
.				

Postup analýzy využití času:

- Sestavte dva formuláře, kam budete zachycovat denní činnosti a denní rušení.
- Snažte se činnosti zaznamenávat okamžitě, pozdější zapisování dle paměti nebude efektivní.
- K „*formuláři analýza činností a času*“ - Soustředte se na podstatné aktivity a ty zaznamenávejte nejlépe v 15 minutových intervalech.
- K „*formuláři denní výkaz rušení*“ - Zaznamenejte všechna rušení, která omezují plynulost naplánovaných prováděných činností (např. telefon, nečekané návštěvy), především запиšte kdo Vás vyrušil a jaký byl důvod a taky dobu rušení.
- Vyhodnocení analýzy činností a času:
  - o Každou činnost ohodnoťte (A nebo N) podle následujících kritérií:
    - A – byla tato činnost nutná? ano / ne  
Pokud nebyla, napište N také v činnostech B a C
    - B – byla spotřeba času na určitou činnost oprávněná? ano / ne
    - C – bylo provedení činnosti účelné? ano / ne
    - D – došlo k provedení činnosti ve vhodný okamžik? ano / ne
  - o Zjistěte celkovou dobu trvání sledovaných činností za celý den (CDT).

- Sečtěte v každém sloupci (A,B,C,D) délku trvání činností, u kterých jste označili N ( $\Sigma A_n$ ,  $\Sigma B_n$ ,  $\Sigma C_n$ ,  $\Sigma D_n$ ).
- Sestavte následující vzorce:
  - $\Sigma A_n / CDT$  ( $\Sigma A_n$  - součet sloupce A, u kterého byla odpověď NE)  
Pokud jste vykonali více než 10 % činností jenž nebyly vyloženě nutné, pak máte problém se stanovením priorit a delegováním.
  - $\Sigma B_n / CDT$  ( $\Sigma B_n$  - součet sloupce B, u kterého byla odpověď NE)  
Pokud jste vynaložili na více než 10% aktivit delší čas, měli byste podrobně zkoumat důvody.
  - $\Sigma C_n / CDT$  ( $\Sigma C_n$  - součet sloupce C, u kterého byla odpověď NE)  
Pokud jste neprovedli účelně činnost u více než 10% případů, pak máte problém s plánováním, organizováním a seberacionalizací.
  - $\Sigma D_n / CDT$  ( $\Sigma D_n$  - součet sloupce D, u kterého byla odpověď NE)  
Pokud jste nezvolili vhodný okamžik provedení u více než 10% případů, máte problém s plánováním a rozvrhováním pracovní doby.
- Vyhodnocení denního výkazu rušení:
  - Zaměřte se na vypátrání rušivých faktorů a původců rušení, např. těmito otázkami:
    - Která rušení byla časově nejnákladnější?
    - Které telefonáty či schůzky byly zbytečné?
    - Které telefonáty či schůzky by se daly zkrátit nebo zefektivnit?
    - Kteří „rušitelé“ byli nejčastější, nejzbytečnější, nepodrážděnější?

Po zjištění, kolik času jste vyplývali, objevíte nedostatky ve svém pracovním stylu a řízení času, které je potřeba odstranit. Pomoci tomu může 25 zásad a pravidel dle Seiwerta (1995), které jsou uvedeny v následující příloze.

## **Příloha č. 6 Zásady a pravidla plánování času (Seiwert 1995)**

Seiwert (1995) uvádí ve své publikaci 25 zásad a pravidel, které slouží k efektivnímu plánování a následnému využití času.

### **1) základní pravidlo 60 na 40**

- Neplánujte si celou pracovní dobu, ale pouze určitou část, doporučuje se 60% plánovaných aktivit, dalších 20% by měla tvořit rezerva pro nečekané aktivity (vyrovnávací časy a neplánovatelné činnosti), zbývajících 20% si ponechte pro spontánní aktivity (manažerské, kreativní činnosti).

### **2) Analýza denních činností a času**

- Do přehledné tabulky si zapisujte průběh denních činností a rušivých elementů.

### **3) Souhrn úkolů – plán aktivit**

- Sestavte si seznam veškerých aktivit plánovaných v příslušném období. Nesplněné úkoly z tohoto seznamu pak můžete vyřídit v příslušné časové rezervě, nebo je přeadíte do plánu následujícího období. K tomu používejte např. pracovní formulář „kontrolní seznam aktivit“.

### **4) Pravidelně – systematicky – důsledně**

- časový plán sestavujte pravidelně a systematicky, započaté úkoly pak důsledně dokončete.

### **5) Reálné plánování**

- Neplánujte příliš, ale pouze v rozsahu, jaký jste schopni reálně splnit.

### **6) Pružnost**

- Buďte pružní, protože časové plány nedodržíte kvůli sobě, ale kvůli dosáhnutí svých cílů.

### **7) Časové ztráty**

- Snažte se vyrovnávat vzniklé časové ztráty ihned, např. pracujte i večer, než abyste je pak doháněli následující dny.

### **8) Zásada písemného záznamu**

- Zapisujte si své časové plány do předem připravených formulářů, abyste měli neustálý přehled.

### **9) Nevyřízené úkoly**

- Veškeré nevyřízené úkoly, jenž nechcete škrtnout, přeneste do plánu příštího období.

### **10) Výsledky místo činností**

- Snažte se vždy stanovit konkrétní cíle, konečné výsledky, ne pouhé činnosti.

### **11) Přesné stanovení času**

- Přesně si stanovte, a zahrnujte do plánů pouze časy, které jsou nezbytné ke splnění plánovaných úkolů.

- Pokuste se aktivně uspořádat pracovní den a realizovat svůj časový plán sladěním s harmonogramy ostatních pracovníků.

## **Příloha č.7 Seznam pro „analýzu časových ztrát“ a „analýzu časožroutů“ (Seiwert 1995)**

Tento seznam poskytuje 50 různých typů časových ztrát (ve formě otázek), které jsou rozděleny do 7 skupin. Následně uvádím jednotlivé skupiny a v každé z nich jednu reprezentativní otázku. Všech 50 bodů je zachyceno v knize „Čas jsou peníze“ od Seiwerta (1995). Na všech 50 otázkách se odpovídá stylem ano / ne.

### **Časové ztráty při stanovení cílů**

- Zabývám se mnoha problémy a pracemi příliš často?

### **Časové ztráty při plánování**

- Počítám s časovou rezervou pro nečekané případy a rušivé faktory?

### **Časové ztráty při rozhodování**

- Uspořádám si jednotlivé práce dle jejich důležitosti?

### **Časové ztráty při organizaci práce**

- Používám moderní pomůcky, které mi mohou usnadnit práci?

### **Časové ztráty na začátku pracovní doby**

- Plánuji večer práci na příští den?

### **Časové ztráty při rozvrhování denního režimu**

- Vím, zda jsem výkonnější ráno, odpoledne, nebo večer?

### **Časové ztráty při informaci a komunikaci**

- Ukončím telefonát, poradu či jednání, připadá-li mi každé další slovo zbytečné?

Po identifikaci nejdůležitějších časových ztrát by měla následovat identifikace nejdůležitějších „časožroutů“. Při ní by měla firma identifikovat nejintenzivnější a nejčastější původce svých časových ztrát. Seiwert (1995) uvádí 30 nejvýznamnějších časových pastí, z nichž by měla firma vybrat alespoň 5, jimiž se bude následně zabývat. Z těchto 30 časožroutů nyní vybírám několik možností časových ztrát:

- nejasné stanovení cílů,
- snaha udělat příliš mnoho věcí najednou,
- telefonická vyrušení,
- soukromé hovory,
- čekací doby,
- nedostatečné delegování a další.

Kompletní seznam uveden v publikaci „Čas jsou peníze“ od Seiwerta (1995).